

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de
Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y
título de Maestría Profesional en Gerencia

MADELAINE CARMONA PRADO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

Dedicatoria

A Dios por permitirme tener los medios económicos, físicos, mentales y emocionales
para cursar la maestría

A mi esfuerzo, trabajo, entrega, disciplina y amor que permitieron que llegara hasta el
final

Aquellas personas a las cuales les quité de su tiempo y que me ayudaron en diferentes
momentos sin condición alguna, familiares, novio y amigos en el transcurso de este viaje,
es para ustedes.

Agradecimientos

Se le agradece al profesor Roque Rodríguez, por su guía en la elaboración de este
proyecto

A mis compañeros de la ORH por toda la ayuda brindada para la realización del trabajo,
en especial a Carlos Arrieta, Conchita Fonseca y Ligia Sáenz

A Roxana Madrigal por la revisión.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia.”

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

Dr. Abel Salas Mora

Lector (Profesor de Posgrado)

MBA. Ligia Sáenz Guillen

Lectora de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección
de Empresas**

Madelaine Carmona Prado

Sustentante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación.....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	ix
Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	xi
Lista de abreviaturas	xii
Introducción.....	1
Capítulo 1	
1.1. Contextualización de la Industria.....	3
1.1.1. Educación Estatal Superior Costarricense.....	3
1.1.1.1. Consejo Nacional de Rectores.....	4
1.1.1.2. Autoridades Institucionales	5
1.1.1.3. Instituciones	6
1.1.2. Objetivos de la Educación Superior	8
1.1.3. Situación Actual.....	9
1.2. Marco Teórico	12
1.2.1. Conceptos de Cultura y Cambio Organizacional	12
1.2.1.1. Definición	13
1.2.1.2. Teorías.....	14
1.2.2. Factores que influyen en el clima organizacional	16
1.2.2.1. Motivación	16
1.2.2.2. Recompensas	17
1.2.2.3. Comunicación	18
1.2.2.4. Relaciones Interpersonales.....	20
1.2.2.5. Liderazgo.....	21
1.2.2.6. Espacio Físico	23
1.2.3. El Recurso Humano en las organizaciones	24
1.2.3.1. Definición	24

1.2.3.2.	Reclutamiento y Selección.....	25
1.2.3.3.	Capacitación.....	26
1.2.3.4.	Importancia.....	26

Capítulo 2

2.1.	Descripción de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica.....	28
2.1.1.	Reseña Histórica.....	28
2.1.2.	Marco Estratégico	29
2.1.2.1.	Objetivo General.....	29
2.1.2.2.	Misión	29
2.1.2.3.	Visión	29
2.1.2.4.	Políticas.....	29
2.1.3.	Estructura Organizacional	33
2.1.3.1.	Dirección	34
2.1.3.2.	Subdirección	35
2.1.3.3.	Secretaría Ejecutiva	35
2.1.3.4.	Consejo Asesor.....	35
2.1.3.5.	Sección de Control y Calidad	36
2.1.3.6.	Sección de Estudios Especiales.....	36
2.1.3.7.	Sección de Gestión de Pago.....	37
2.1.3.8.	Sección de Gestión Administrativa	38
2.1.3.9.	Sección de Desarrollo Humano.....	38
2.1.3.10.	Sección de Tecnologías de la Información	39
2.1.3.11.	Sección de Administración de Salarios	39
2.1.3.12.	Sección de Reclutamiento y Selección	40
2.1.3.13.	Junta de Relaciones Laborales.....	40
2.2.	La Oficina de Recursos Humanos y su entorno laboral.....	41
2.2.1.	Visión de la Oficina según la nueva dirección	41
2.2.2.	Proyectos.....	43
2.3.	Descripción de los elementos que afectan el clima organizacional de la ORH.....	45
2.3.1.	Remuneración Salarial	45

2.3.2. Capacitación	47
2.3.3. Relaciones Interpersonales	49
2.3.4. Comunicación.....	50
2.3.5. Motivación	51
2.3.6. Liderazgo	51
2.3.7. Espacio Físico	52
2.3.8. Reclutamiento y Selección	54

Capítulo 3

3.1. Diseño de la Investigación.....	56
3.1.1. Justificación de la Investigación	56
3.1.2. Objetivo de la Investigación	57
3.1.3. Tipo de Investigación	57
3.1.4. Población de Interés	57
3.1.5. Muestra	58
3.1.5. Metodología de la Investigación	58
3.1.5.1. Variables	58
3.1.5.2. Criterios de evaluación	59
3.1.5.3. Recolección de los datos	59
3.1.5.4. Procesamiento de la información.....	59
3.2. Análisis e Interpretación de los datos	60
3.2.1. Información Personal y Laboral	60
3.2.2. Remuneración Salarial	63
3.2.3. Capacitación	66
3.2.4. Relaciones Interpersonales	69
3.2.5. Comunicación.....	73
3.2.6. Motivación	77
3.2.7. Liderazgo	80
3.2.8. Espacio Físico	83
3.2.9. Reclutamiento y Selección	86
3.3. Matriz FODA.....	88

3.3.1. Fortalezas	88
3.3.2. Oportunidades	88
3.3.3. Debilidades.....	89
3.3.4. Amenazas	89
Capítulo 4	
4.1 Aspectos de la propuesta	90
4.1.1. Justificación	90
4.1.2. Objetivo General	92
4.1.3. Población meta	92
4.1.4. Implementación	92
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	93
4.2.1. Remuneración Salarial	93
4.2.2. Capacitación	96
4.2.3. Relaciones Interpersonales	99
4.2.4. Comunicación.....	101
4.2.5. Motivación	104
4.2.6. Liderazgo	106
4.2.7. Espacio Físico	108
4.2.8. Reclutamiento y Selección	111
4.3. Plan de Acción	113
4.4. Justificación económica	115
Conclusiones	117
Recomendaciones	122
Referencias Bibliográficas	123
ANEXO	127

Resumen

El clima organizacional, o ambiente laboral que se vive en un determinado grupo de trabajo contiene una serie de variables que inciden en el comportamiento de los empleados y la productividad de los mismos, entre ellas podemos encontrar las políticas, normas, reglas, sistema de recompensa, condiciones físicas, salarios, relaciones interpersonales y formas de comunicación.

La forma en cómo los empleados perciben estas variables, indica si se tiene un clima organizacional positivo o negativo, mismo que repercute en el servicio y desempeño que tienen los mismos a la hora de cumplir con sus tareas.

La Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, cuenta con aproximadamente 100 funcionarios, que se encargan de ejecutar las políticas, directrices y procesos necesarios para el desarrollo integral de la población laboral universitaria. Tiene a su cargo los procesos de reclutamiento y selección de personal, administración de salarios (análisis y clasificación de puestos), control interno de los procesos administrativos, estudios especiales, desarrollo humano, gestión de pago y trámites y servicios administrativos que los y las trabajadoras universitarias requieren.

Se realiza un cuestionario el cual es aplicado a los funcionarios de la ORH con el objetivo de conocer la opinión de los colaboradores en cuanto a los factores determinados anteriormente que afectan el clima organizacional: remuneración salarial, motivación, liderazgo, comunicación, capacitación, espacio físico, relaciones interpersonales y reclutamiento y selección, con lo cual se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Oficina.

Se elabora una propuesta la cual permite fortalecer los elementos positivos y eliminar o mejorar aquellos aspectos negativos para obtener una mejora del clima organizacional de la Oficina de Recursos Humanos, mediante una serie de estrategias con actividades a realizar de acuerdo al plan de acción determinado con su correspondiente justificación económica.

Se concluye que el clima laboral en la ORH resulta bueno sin embargo el tema de la remuneración económica debido a la categoría en la que se encuentran y su respectiva sobrecalificación académica afecta directamente todos los factores evaluados, ya que la disconformidad que pueda haber sobre el salario y los incentivos monetarios afectan la motivación, relaciones interpersonales, comunicación y las percepciones que existen en cuanto a la selección del personal.

Lista de Tablas

TABLA 1: ESCALA SALARIAL ADMINISTRATIVA DE LA UCR	45
TABLA 2: PLAN DE ACCIÓN DE LAS PROPUESTAS DE CAMBIO PARA MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.....	114
TABLA 3: COSTO ANUAL DE LA PROPUESTA DE CAMBIO PARA MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA	116

Lista de Figuras

FIGURA 1: PIRÁMIDE DE MASLOW	15
FIGURA 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	34
FIGURA 3: TIPO DE PUESTO EN LA ORH.....	60
FIGURA 4: NIVEL ACADÉMICO DE LOS COLABORADORES DE LA ORH	61
FIGURA 5: RANGO SALARIAL DE LOS COLABORADORES DE LA ORH	62
FIGURA 6: AÑOS DE SERVICIO EN LA ORH	62
FIGURA 7: REMUNERACIÓN SALARIAL EN LA ORH	63
FIGURA 8: PREFERENCIA DE INCENTIVOS EN LOS COLABORADORES DE LA ORH	65
FIGURA 9: CAPACITACIÓN EN LA ORH.....	66
FIGURA 10: TIPOS DE CAPACITACIONES QUE BRINDA LA ORH	68
FIGURA 11: EQUIPOS DE TRBAJO EN LA ORH	69
FIGURA 12: RELACIONES ENTRE EQUIPOS DE TRABAJO DE LA ORH	71
FIGURA 13: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA ORH.....	72
FIGURA 14: COMUNICACIÓN EN LA ORH	73
FIGURA 15: COMUNICACIÓN ENTRE COLABORADORES Y JEFATURAS DE LA ORH	75
FIGURA 16: MOTIVACIÓN EN LA ORH.....	77
FIGURA 17: ACTIVIDADES QUE MOTIVAN A LOS COLABORADORES DE LA ORH	79
FIGURA 18: LIDERAZGO EN LA ORH	80
FIGURA 19: ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORH	82
FIGURA 20: ESPACIO FISICO EN LA ORH	83
FIGURA 21: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA ORH.....	86

Lista de abreviaturas

CONARE: Consejo Nacional de Rectores

FEES: Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior Estatal

FS: Fondo del Sistema

ITCR: Instituto Tecnológico de Costa Rica

OPES: Oficina de Planificación de la Educación Superior

ORH: Oficina de Recursos Humanos

UCR: Universidad de Costa Rica

UNA: Universidad Nacional

UNED: Universidad Estatal a Distancia

Introducción

Las organizaciones necesitan, en algún momento, de un cambio en su visión de negocio que les permita tener un mejor desempeño administrativo en el área en que se desarrollan. Cuando se trata del recurso humano se deben considerar muchos factores para lograr un cambio que mejore la productividad de los empleados, para beneficio de la organización.

Para lograr implementar cambios en una organización es importante planear el estudio que se realizará de la misma con el propósito de conocer a fondo sus fortalezas y debilidades, con el fin diagnosticar de forma correcta las áreas críticas que requieren ser modificadas y tener un conocimiento profundo de la empresa para saber cuáles son las mejores estrategias a aplicar.

El presente trabajo tiene como propósito conocer y evaluar el clima organizacional de la Oficina de Recursos Humanos, para descubrir los factores, tanto negativos como positivos, que inciden en el comportamiento, satisfacción y productividad de sus colaboradores; mediante la elaboración de una propuesta que contenga actividades y prácticas que permitan mejorar el clima organizacional de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica en favor de la productividad de sus funcionarios con el consecuente beneficio para el toda la comunidad universitaria que requiere de sus servicios.

En el primer capítulo se realiza una descripción de la educación superior costarricense estatal, donde se contextualiza el sector del cual forma parte la Universidad de Costa Rica, institución donde se lleva a cabo el presente trabajo; así como una conceptualización de los temas fundamentales que se tratan en el mismo, como lo son el clima organizacional y los recursos humanos.

En el segundo capítulo se realiza una descripción de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, lugar donde se realiza la propuesta de clima organizacional, por

lo que de forma breve se repasa información general, misión, visión, objetivos, políticas, proyectos, estructura y descripción de los diferentes procesos que se llevan a cabo en ella y que se relacionan con los conceptos mencionados en el capítulo anterior.

En el tercer capítulo se realiza el análisis de los factores que afectan el clima organizacional de la ORH, según los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los funcionarios con el fin de tomar en cuenta el punto de vista de los colaboradores de la Oficina en el tema, para lograr destacar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

En el cuarto capítulo se realiza la propuesta de mejora del clima organizacional de la ORH, buscando eliminar o minimizar las debilidades encontradas, aprovechando las oportunidades y subrayando las fortalezas de los factores de espacio físico, remuneración salarial, reclutamiento y selección, capacitación, motivación, comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales analizados a lo largo de la investigación.

Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 1

En este capítulo se realiza una descripción de la educación superior costarricense estatal, donde se contextualiza el sector del cual forma parte la Universidad de Costa Rica, institución donde se lleva a cabo el presente trabajo; así como una conceptualización de los temas fundamentales que se tratan en el mismo, como lo son el clima organizacional y los recursos humanos.

1.1. Contextualización de la Industria

1.1.1. Educación Estatal Superior Costarricense

En Costa Rica, la educación es uno de los pilares más importantes para el desarrollo y seguridad social del país, eso lo vemos reflejado en el artículo 78 de su Constitución Política (1949), el cual determina que “la educación preescolar y la general básica son obligatorias. Estas y la educación diversificada, en el sistema público, son gratuitas y costeadas por la Nación”

Para supervisar que se lleven a cabo las funciones educativas del país, se cuenta con el Ministerio de Educación Pública. La educación primaria en Costa Rica es totalmente universal mientras que la secundaria abarca el 70%. Costa Rica posee uno de los índices de alfabetización más altos de América Latina y el mejor de Centroamérica (IndexMundi, 2012).

Para poder acceder a la educación Superior se necesita tener completo el nivel de secundaria, por esto resulta importante la educación básica y diversificada, con el objetivo de que la mayoría de las personas cuenten con la oportunidad de convertirse en profesionales de las distintas áreas.

Costa Rica cuenta con 5 universidades públicas: la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional, la Universidad Nacional Estatal a Distancia, el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica, así como

unas cincuenta universidades privadas, las cuales han tomado auge en los últimos años y más unas que otras, ya que el financiamiento y el espacio físico para crear una Universidad es elevado, esto propicia que en muchas de las mismas no se de una educación superior de calidad. A su vez existen seis instituciones parauniversitarias (Consejo Nacional de Educación Superior, 2013).

En el marco de una economía global donde el conocimiento se convierte en el eje central del desarrollo, resulta fundamental que se diseñe un espacio donde las cuatro universidades públicas trabajen en conjunto, buscando la articulación como una vía de doble tránsito para establecer múltiples interrelaciones en las áreas de docencia, investigación, extensión y acción social.

Esta articulación se nutre de la responsabilidad que estas instituciones tienen con la sociedad y permite optimizar la calidad del quehacer universitario mediante un aporte innovador al desarrollo nacional, de manera que se afirmen las identidades, potencialidades y fortalezas de cada una de ellas. Dentro de un espacio de acción conjugada y uso racional de los recursos asignados y se realiza mediante un ente coordinador llamado el Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2013).

1.1.1.1. Consejo Nacional de Rectores

El Consejo Nacional de Rectores de ahora en adelante CONARE , fue creado mediante “Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica”, suscrito por las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal el 4 de diciembre de 1974 y reformado por estas el 20 de abril de 1982. En él se regulan aspectos de coordinación para el ejercicio conjunto de la autonomía universitaria en diversos ámbitos (CONARE, 2013).

Tiene como misión: “Impulsar la acción sistémica y coordinada de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal de acuerdo con el encargo establecido en el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica” (CONARE, 2013)

Su visión es: “El Consejo Nacional de Rectores continuará siendo un medio de creciente efectividad para el logro de una acción sistémica concertada de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal, con el propósito de optimizar la consecución y la calidad de las metas y resultados del quehacer del conjunto y la relevancia de su aporte al desarrollo científico, cultural, económico y social del país” (CONARE, 2013).

1.1.1.2. Autoridades Institucionales

El Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica, en su Capítulo I: Los Organismos de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal, establece:

“Artículo 1:

El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal estará integrado por:

- a) el Consejo Nacional de Rectores (CONARE);
- b) el CONARE Ampliado y
- c) La Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES), la cual será su órgano técnico.”

Conforme, lo anterior, el CONARE está integrado por:

- Dr. Henning Jensen Pennington, Rector de la Universidad de Costa Rica (UCR)
- Dr. Julio César Calvo Alvarado, Rector del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR o TEC)
- Licda. Sandra León Coto, Rectora de la Universidad Nacional (UNA)
- Mag. Luis Guillermo Carpio Malavasi, Rector de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y
- Mag. José Andrés Masís Bermúdez, Director de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES)

Actualmente, y hasta el 3 de diciembre de 2013, preside las sesiones del CONARE la Rector de la Universidad Estatal a Distancia, Mag. Luis Guillermo Carpio Malavasi. El Director de OPES integra el Consejo con voz pero sin voto. El Lic. Gastón Baudrit Ruiz, Asesor Legal de CONARE, asiste a las sesiones del Consejo en carácter de invitado especial”

Estas autoridades se encargan de que el CONARE cumpla con las funciones que le fueron concedidas y lograr así el desarrollo óptimo de la Educación Estatal Superior Costarricense.

1.1.1.3. Instituciones

Las instituciones que conforman la educación estatal costarricense son las siguientes:

Universidad de Costa Rica

La Universidad de Costa Rica (UCR), es la universidad más importante del país, ya que es una de las más reconocida y prestigiosa de América Latina. Cuenta con su sede Central, llamada Rodrigo Facio ubicada en San Pedro de Montes de Oca, así mismo cuenta con 6 Sedes Regionales las cuales tienen varios Recintos.

Como institución autónoma de cultura superior, la Universidad de Costa Rica está constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento.

La Universidad de Costa Rica, ha adoptado como su actividad primordial la de encaminarse a propiciar el avance del conocimiento en su máxima expresión y responder, de manera efectiva, a las necesidades que genera el desarrollo integral de la sociedad (UCR, 2013).

Según los estándares internacionales utilizados para evaluar a las universidades, la Universidad de Costa Rica ocupa actualmente el primer lugar en el “ranking” de universidades de Centroamérica, el lugar 11 dentro de las universidades latinoamericanas y el puesto 285 a nivel mundial (Garro, 2013).

Universidad Nacional

La Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) creada en 1973, se encuentra ubicada en la provincia de Heredia. Bajo el lema “La verdad nos hace libres”, y gracias a la perseverancia de su precursor Uladislao Gámez Solano, Ministro de Educación Pública en el gobierno del presidente José Figueres Ferrer (1970-1974), fue ratificada la creación de la Universidad.

La UNA abre sus puertas a la comunidad nacional el 14 de marzo de 1973, y recoge la herencia de la Escuela Normal de Costa Rica y de la Escuela Normal Superior, en el contexto de su fase germinativa, recoge lo mejor del pensamiento latinoamericano de la época, y se define como “Universidad Necesaria”, con lo que marca el rumbo como una institución al servicio de los sectores menos privilegiados de la sociedad costarricense, al ofrecer igualdad de posibilidades de acceso a la educación superior (UNA,2013).

Universidad Nacional a Distancia

La Universidad Estatal a Distancia (UNED), se encuentra ubicada en Sabanilla, Montes de Oca. Tiene una modalidad por tutorías, que permite llevar una carrera universitaria a distancia, lo cual la hace la universidad de mayor cobertura en el país con una gran cantidad de estudiantes. Posee además su propia editorial que produce una variedad de libros de texto, que cubren la mayor parte de las necesidades de la universidad, como de obras ensayísticas, de investigación, etc. Esta Institución fue creada en 1977, y su primer rector es Don Francisco Antonio Pacheco Fernández (UNED, 2013).

La UNED tiene 4 categorías de carreras:

- Ciencias de la educación
- Ciencias de la administración
- Ciencias sociales y humanidades
- Ciencias exactas y naturales

Instituto tecnológico de Costa Rica

El Tecnológico de Costa Rica (TEC) es una Institución de Educación Superior Pública, fundada el 10 de junio de 1971, mediante la ley No. 4777 y bajo la administración del presidente José Figueres Ferrer (1970-1974).

Su Campus Central se ubica en la ciudad de Cartago. Cuenta con una sede en Santa Clara de San Carlos (Alajuela), dos recintos en la capital San José: el Centro Académico en Barrio Amón y el Centro de Transferencia Tecnológica en Zapote, además el Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua en San Carlos y hace uso de la Sede Interuniversitaria de Alajuela (TEC, 2013).

1.1.2. Objetivos de la Educación Superior

Como lo señalara la declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior, realizada en París en el año 2009: “Ante la complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente”.

Es por esto que CONARE (2012), identifica como objetivos de la educación superior actualmente, los siguientes:

- a. Potenciar la integración de las universidades estatales a fin de promover la excelencia en las transformaciones que requiere la sociedad costarricense.
- b. Fortalecer los espacios estratégicos creados entre las universidades estatales para el análisis, evaluación y desarrollo de programas y proyectos conjuntos e innovadores en la formación de profesionales de alto nivel, generación de conocimiento y creación de nuevas oportunidades para el desarrollo de la Nación, de acuerdo con las prioridades establecidas.
- c. Consolidar la cooperación interinstitucional bajo el principio de integralidad, para optimizar la calidad del quehacer académico.
- d. Potenciar las fortalezas complementarias de las universidades para elevar el impacto de su acción y responder a las demandas de la sociedad.

Las instituciones de educación superior universitaria estatal, con estos objetivos se comprometen con el Estado a que mediante sus funciones de educación logren proyectarse a los otros sectores de la sociedad, de forma tal que se ayude de manera conjunta establecer un desarrollo integral del país, teniendo la educación como la principal herramienta para atender las demandas de la sociedad globalizada, comprometida la misma con la calidad e innovación que se requiere para salir victoriosos de los cambios que se presentan día con día.

1.1.3. Situación Actual

Actualmente la educación estatal tiene como tarea destinar sus recursos a lo que más le convenga como institución y para solventar los objetivos mencionados anteriormente. En las universidades no solo se dedican a la parte académica tienen también proyectos de investigación, de extensión y de acción social, en los cuales participan funcionarios de las universidades.

El trabajo que se realiza en las áreas que no son del pilar fundamental de las mismas se incrementó en forma notable a partir del año 2005, gracias a los recursos aportados por el Fondo del Sistema, creado por el CONARE en su sesión del 28 de septiembre de 2004, en la cual se decidió lo siguiente:

A partir del 2005, y por el resto del quinquenio, se destinará un porcentaje de los recursos adicionales para el FEES, que se derivan de la aplicación del nuevo Convenio de Financiamiento, al desarrollo de tareas de construcción del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal del país. Dicha parte del FEES se denominará Fondo del Sistema (FS).

Los recursos adicionales del FEES han permitido que, año con año, sean más las acciones y proyectos financiados con recursos del FS. Para ello el Conare ha aprobado en forma anual los “Lineamientos para la formulación de proyectos financiados con recursos del Fondo del Sistema”, en los cuales se definen las pautas a seguir para concursar por estos recursos.

El Fondo del Sistema procura fomentar la cultura de trabajo conjunto entre las instituciones universitarias estatales; de allí que las propuestas deberán ser formuladas y

presentadas por funcionarios activos de estas instituciones. En ese sentido, se dará prioridad a aquellas en las que preferiblemente participen en forma sustantiva representantes de las cuatro instituciones universitarias estatales.

La creación de este sistema resulta de una gran importancia ya que se han contemplado áreas como la regionalización, adquisición de equipo científico, tecnológico y didáctico, becas para estudios de posgrado de funcionarios universitarios, capacitación en Inglés para estudiantes y funcionarios, nuevas tecnologías de información, acceso a redes avanzadas de investigación y construcción de centros de educación continua y transferencia tecnológica que permiten avanzar hacia el desarrollo que se necesita para alejarnos del mundo tercermundista en el que como país estamos inmersos.

En el próximo quinquenio, el avance hacia la consolidación del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal demandará la profundización de los mecanismos de coordinación que se requieren para que las instituciones puedan enfrentar con éxito las tareas propuestas y los retos que como conjunto se les han de presentar.

Para ello, se necesita más que una coordinación de las universidades estatales, sino que también las instituciones logren fortalecerse identificando las áreas claves de su desempeño para que sepan cómo invertir sus recursos, para prever y planificar el futuro de la educación superior en Costa Rica y en el mundo.

Según el plan de educación para el quinquenio 2011-2015 realizado por CONARE (2013) estos son desafíos del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal:

- Articular un subsistema de planificación universitaria en el cual se inscriban, y por medio del cual se correspondan, las tareas de elaboración de los planes de corto y mediano plazos de las instituciones y de la educación superior universitaria estatal como conjunto.
- Formalizar los medios que permitan actuar sobre aquellas condiciones, internas o externas, de la gestión universitaria pública que puedan atentar contra la solvencia y cumplimiento de las misiones encomendadas a las instituciones integrantes del Sistema.

- Desarrollar mecanismos interinstitucionales que procuren que los regímenes salariales de las instituciones sean siempre atractivos para el ingreso de personal nuevo de alta calificación, y para que los sistemas de incentivos respondan primordialmente a consideraciones de calidad y mérito en el desempeño de las funciones.
- Implementar mecanismos de acción que faciliten y propicien el mayor aprovechamiento, en lo institucional y en el conjunto, de los recursos disponibles para atender el ingreso a las universidades estatales del mayor número de estudiantes, sin demérito de la condición de calidad que debe distinguir a la formación que imparte la educación universitaria pública del país.
- En consonancia con el anterior desafío, el Sistema Universitario Estatal debe promover las condiciones y la adopción de criterios comunes para la asignación de becas y otras ayudas a sus estudiantes, que hagan valer el propósito de que ningún aspirante a la educación superior universitaria estatal de comprobado mérito académico quede fuera de ella por razones de índole económica.
- A los dos desafíos precedentes se asocia la necesidad de llevar a la práctica estrategias conjuntas que permitan abordar con prioridad los aspectos relacionados con el rendimiento académico, la permanencia exitosa y los índices de graduación estudiantiles.
- Establecer una política común de desarrollo de la investigación científica y de vinculación de las instituciones universitarias públicas, de manera que al cabo del quinquenio se haya contribuido de manera significativa al logro de las metas nacionales de inversión en ciencia y tecnología, y de implementación de un sistema nacional para la innovación.
- Completar la integración del sistema de bibliotecas de las universidades públicas y lograr suficientes avances, aprovechando la aplicación de las nuevas tecnologías, para que una parte creciente del acervo bibliográfico colectivo sea accesible para la población del país en general.
- Lograr la acción articulada y la planificación conjunta de los sistemas de posgrado de las instituciones.
- Implementar estrategias de formulación y comunicación que permitan mejorar los procesos de rendición de cuentas y reporte de logros a los diferentes sectores de la sociedad.

Es por esto que el compromiso social, la pertinencia e impacto de las acciones universitarias, entre las que destacan el acceso y la equidad, la generación de ambientes de aprendizaje para el desarrollo de capacidades, el fomento de la ciencia y tecnología, son ejes de la gestión planificada para los próximos cinco años de la educación superior pública.

La importancia de las instituciones que tienen a su cargo uno de los factores que más desarrollo aportan al país hace ver la importancia del presente trabajo, en cuanto la satisfacción que tenga el recurso humano de las instituciones para lograr responder a los desafíos de la educación superior para el beneficio del país, de esta forma que se verán los conceptos más importantes que influyen en el clima organizacional de la organización, para poder alcanzar los objetivos expuestos con anterioridad.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Conceptos de Cultura y Cambio Organizacional

El clima organizacional de una empresa, resulta uno de los puntos más importantes en su cotidianidad, ya que define la forma en que sus empleados se identifican con la misma, situación que se refleja en la productividad para detrimento o beneficio de la compañía.

El clima organizacional, o ambiente laboral que se vive en un determinado grupo de trabajo contiene una serie de variables que inciden en el comportamiento de los empleados y la productividad de los mismos, entre ellas podemos encontrar las políticas, normas, reglas, sistema de recompensa, condiciones físicas, salarios, relaciones interpersonales y formas de comunicación.

La forma en cómo los empleados perciben estas variables, indica si se tiene un clima organizacional positivo o negativo, mismo que repercute en el servicio y desempeño que tienen los mismos a la hora de cumplir con sus tareas.

1.2.1.1. Definición

Las organizaciones son parte del ser humano desde que nace, debido a que la primera organización a la que pertenecemos es la familia, y así sucesivamente cuando crecemos nos vamos integrando a una comunidad, escuela, colegio, universidad, trabajo, grupo de amigos, que son de alguna u otra forma personas organizadas entre sí alcanzando un objetivo.

Para efectos del tema en cuestión, se utiliza la definición

"Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (Reyes, 2004, p.276).

Asimismo "La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" (Guzmán, 1963).

Es por esto que el clima o ambiente que se da dentro de una organización resulta de suma importancia para el desarrollo, funcionamiento y los resultados de la misma, sobre todo hoy en día cuando las organizaciones deben ser competitivas y excelentes en su quehacer para sobrevivir al mundo cambiante en el que están inmersas.

Con respecto a la cultura organizacional:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son

algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. (Robbins, 1991, p. 439).

Asimismo en el lugar donde se desarrolla el presente trabajo definen cultura organizacional como “un sistema de valores y creencias compartidas que inducen a los individuos a la acción y determinan las producciones materiales y espirituales de los mismos (López, 1999).

Para el tema de clima organizacional, encontramos que Salas (2004) cita a Weinert quien define que “corresponde al medio ambiente o atmosfera psicológica de una organización y podría representar para la persona una fuente importante de influencia para su conducta, sus reacciones y sus sentimientos en el lugar de trabajo”

Es por esto que resulta de gran importancia que quienes lideran o dirigen una organización presten atención a estos factores ya que cuando existen factores tan importantes que influyen en la forma en cómo las personas alcanzan los objetivos de la empresa, y la forma en cómo se relacionan en ella, resulta por tanto fundamental que las organizaciones favorezcan a tener una clima organizacional positivo que satisfaga a sus trabajadores y por ende provoque una mejora en la organización.

1.2.1.2. Teorías

Cuando se habla de personas y de los factores que influyen en ellas para el desenvolvimiento en un determinado lugar de trabajo, resulta importante evaluar las necesidades o sentimientos que hacen que se muevan cada una de ellas. Para esto se describen dos teorías que ayudan a comprender el comportamiento de las personas y su influencia en el clima.

Teoría de Maslow

Según la teoría de Maslow, nos indica que las personas tenemos una jerarquía de necesidades las cuales se representan con la siguiente pirámide:

Figura1. Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia

Las necesidades fisiológicas son aquellas básicas para mantener el equilibrio como respirar, beber agua y alimentarse, mantener el equilibrio de la temperatura corporal, dormir y descansar. Seguidamente se encuentran las necesidades de seguridad y protección que llevan a las personas a desarrollar límites de orden para sentirse seguras y protegidas, las necesidades de afiliación y afecto relacionado con el desarrollo afectivo de las personas que los llevan a ser parte de una comunidad, familia, grupo de amigos u organizaciones sociales y laborales, las necesidades de estima refleja el grado de autoestima con que cuenta la persona, y por último en la punta de la pirámide las necesidades de autorrealización es donde se encuentra sentido a la vida por medio del desarrollo de una actividad, no se pueden alcanzar sino hasta que las anteriores estén completas.

Esta teoría nos coloca en perspectiva que de acuerdo al escalón donde se encuentre determinada persona, así va ser su conducta o su influencia a actuar de determinada forma, ya que de acuerdo a la necesidad que se encuentre satisfaciendo existen muchas conductas diferentes para poder alcanzar cada una de ellas.

Teoría de dos factores de Herzberg

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo (Chiavenato, 2008).

Como factores de higiene se pueden encontrar las políticas de la empresa y su organización, las relaciones con los compañeros de trabajo, el ambiente físico, remuneración salarial, status, consolidación, seguridad laboral, entre otros.

Mientras que los factores de motivación tienen que ver con el reconocimiento, los logros, el empoderamiento, grado de responsabilidad y promoción. La teoría resalta muy bien el ciclo de clima organizacional en cuanto la motivación y la satisfacción de los empleados dependen de factores organizativos que van a influir en su conducta.

Estas teorías nos permiten identificar que a lo largo del tiempo existen factores que inciden en la conducta humana misma que influye en el clima o cultura de la organización, los cuales son explicados a continuación.

1.2.2. Factores que influyen en el clima organizacional

1.2.2.1. Motivación

El concepto de motivación se refiere a “El señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta” (Woolfolk, 2006, p.669).

Definido esto se puede decir que la mayoría de las personas necesitan de algún elemento para poder realizar una acción, en el caso de las organizaciones se deben tener elementos impulsores que motiven a los empleados a crear cierta conducta, mantener o eliminar la misma.

Ahora bien Pinder (2008) define que la motivación en el trabajo “es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento”.

Bajo estos conceptos, se puede decir que el clima de una organización se puede ver altamente influenciado por el grado de motivación que presenten sus integrantes ya que puede ser una herramienta que ayude a determinar el comportamiento de un individuo a otro de acuerdo a como se sienta en la organización y por tanto el ambiente de trabajo que construya a su alrededor.

1.2.2.2. Recompensas

Un tema que tiene mucha relación con la motivación son las recompensas que se le dan al ser humano, se entiende recompensa como un premio o beneficio que se le otorga a una persona por hacer las cosas bien.

Existe una teoría que nos cita Dessler (1991), que es formulada por Vroom, la cual nos dice que las organizaciones deben ofrecer dos tipos de recompensas (intrínsecas y extrínsecas) las primeras se refieren a las que cubren las necesidades básicas del personal como salarios, estatus, seguridad y estabilidad laboral, y las ultimas aquellas como la sensación de logro y crecimiento individual.

Se dice que las recompensas pueden cambiar un clima organizacional, pero no solo por el beneficio económico que puedan traer estas sino por la incidencia que tiene en la motivación del trabajador cuando se le reconoce su trabajo realizado de forma correcta.

Los incentivos laborales son una estrategia que se utiliza para recompensar y mantener al personal de la organización motivado para mejorar su desempeño, estos incentivos no

necesariamente deben ser económicos aunque el dinero siempre es uno de los más importantes no es el único tipo, y muchas veces el colaborador está buscando algo más que una extra de salario, porque esto implica que sea una motivación a corto plazo.

Los sistemas de motivación más importantes del mundo, según GMCRH (2013), determinan que los tres factores que determinan un compromiso laboral son:

- **Autodirección:** Los reconocimientos laborales vienen de la mano con la posibilidad de poder proponerse objetivos y determinar prioridades de forma personal.
- **Excelencia:** Dándole lugar a que las personas desarrollen un trabajo excelente, es más motivador que cualquier salario.
- **Creatividad:** El que se permita desarrollar la creatividad de los empleados es uno de los mejores incentivos ya que los seres humanos son seres creativos por naturaleza.

Si se tiene en cuenta esos factores y de acuerdo a las necesidades que tengan los empleados en un determinado momento o lugar se pueden brindar capacitaciones, almuerzos, reconocimientos simbólicos, premios, bonos, horas para el desarrollo de su creatividad, o incentivos económicas para recompensar las buenas conductas y mantener la motivación para el seguimiento de las buenas conductas que favorecen un agradable clima organizacional.

1.2.2.3. Comunicación

Al estar dentro de una organización nos vemos obligados a interactuar de alguna u otra forma con las personas, y es en este proceso de interacción donde el papel de la comunicación resulta fundamental, para el desarrollo de las tareas y la consecución de los objetivos.

El proceso comunicativo implica la emisión de señales ya sea mediante sonidos, gestos, señas para dar a conocer un mensaje a un receptor quien debe decodificar el mensaje e

interpretarlo. Es en el proceso de interpretación donde se puede determinar si existe una buena o mala comunicación entre quien emite el mensaje y quien lo recibe.

La comunicación puede ser afectada por lo que se denomina como ruido, una perturbación que dificulta el normal desarrollo de la señal en el proceso, como lo son las distorsiones del sonido, una mala ortografía o bien que la persona quien emite el mensaje no tenga buenas habilidades.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar canales formales de comunicación e informales. Los primeros son aquellos que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definida por la organización.

Existen 3 tipos de canales formales:

- Comunicación descendente: Son los mensajes y la información enviada desde la cima hacia los subordinados, es decir de arriba hacia abajo.
- Comunicación ascendente: se refieren a los mensajes que fluyen de los niveles inferiores hacia los niveles más elevados de la jerarquía organizacional.
- Comunicación horizontal: Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares o colegas, su propósito no es solo informar sino solicitar actividades de soporte y coordinación.

Los canales informales son aquellos que funcionan fuera de los autorizados y no siempre siguen la jerarquía de autoridad, se pueden mencionar los llamados paseos por la organización que es una técnica utilizada por dirigentes de la organización que hablan directamente con los empleados mientras pasean por la organización o bien racimos de uva que es una red de comunicación informal persona a persona que no es avalada oficialmente por la organización (Chiavenato, 2008).

1.2.2.4. Relaciones Interpersonales

Las relaciones que surgen cuando las personas deben unirse para la consecución de algún objetivo, podemos llamarlas relaciones interpersonales y dependen de las actitudes, comportamientos, conductas o acciones que surgen a partir del contacto ya sea con otras personas o con equipos de trabajo (Chiavenato, 2008)

Todas las personas poseen una personalidad propia y que es diferente a las de las demás, esto influye también en las reacciones de las otras personas, ya que muchas veces las actitudes de las personas dependen del comportamiento de las demás.

En una organización se debe asegurar contar con conductas asertivas para evitar conflictos, sin embargo al ser una relación de muchas personas con actitudes diferentes es algo que no se puede controlar.

Asertividad

El comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con las demás, indican Güell y Muñoz (2000) que uno de los componentes de tipo ético que se presupone en la actitud asertiva es que ninguna persona tiene derecho de aprovecharse de las demás. Asimismo, en la autoafirmación se parte del concepto de igualdad entre las personas y del derecho de cada una a manifestar las opiniones propias.

La autoafirmación, por lo tanto, implica respeto a las demás personas y al respecto menciona Riso (2002, p. 23):

Cuando exigimos respeto, estamos protegiendo nuestra honra y evitando que el yo se debilite. Es el proceso de aprender a querer a sí mismo, junto al autoconcepto, la autoimagen, la autoestima y la autoeficacia... hay que abrirle campo a un nuevo “auto” el autorespeto, la ética personal que separa lo negociable de lo no negociable, el punto del no retorno.

La asertividad es una forma de conducta normal, enfatizan Neidharet, Weinstein y Conry (1989) que todos los seres humanos tenemos derechos, opiniones y reclamaciones que

afectan a otras personas y en diversas ocasiones la única manera de lograr que se escuchen esas opiniones, se satisfagan esas reclamaciones y se respeten esos derechos consiste en levantar la voz y defender lo que a la persona le parece que le corresponde por algún motivo.

Esto nos lleva a un punto crucial de todas las relaciones humanas, donde la forma en cómo nos respetamos nosotros mismos, podemos exigir respeto a los demás y establecer relaciones de tolerancia y entendimiento entre unos y los otros, nos hacemos escuchar, logramos relaciones asertivas fundamentales en cualquier organización de la que se forme parte.

Conflictos

Debido a lo explicado anteriormente cuando no se dan relaciones de cordialidad, tolerancia buena comunicación, respeto, pueden venir los conflictos dentro de las organizaciones debido al ritmo al que están expuestas.

Existen conflictos grupales e individuales, los primeros tienen que ver cuando se cambian políticas o la dirección cambia, los individuales se debe a las diferencias entre los individuos de la organización o bien algún conflicto directo con alguna jefatura o diferencias que no han sido tratadas.

Los líderes de las organizaciones deben ver los conflictos como una situación que no puede ser evitada y que forman parte de la cotidianidad de las organizaciones, por tanto más que preocuparse por evitarlos, deben enfocar sus esfuerzos en mecanismos de resolución de conflictos adecuados a cada uno de los problemas que se presente y la personalidad de las personas que estén participando de él.

1.2.2.5. Liderazgo

El liderazgo es un proceso clave en todas las organizaciones ya que día a día las empresas y organizaciones están expuestas a constantes cambios y deben enfrentarse a ellos con una actitud que implique tener una ventaja competitiva sobre los demás.

Según Chiavenato (2008), liderazgo se puede definir como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos, y para esto existen varias teorías de estilo de liderazgo sobre cómo se comporta el líder frente a sus subordinados:

- Liderazgo autocrático: Se caracteriza por centralizar las decisiones e imponer órdenes al grupo. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.
- Liderazgo liberal: Se caracteriza por permitir la libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La actuación del líder es mínima.
- Liderazgo democrático: Se caracteriza por permitir el debate del grupo, decidir las orientaciones estimulado por el apoyo del grupo e incentivar la participación de las personas.

Tal y como lo indica (Salas, 2005, p. 4)

Ante esta realidad se requiere que en las organizaciones existan líderes con una rápida adaptación a estos cambios, que logren manejar aspectos tales como: visión conjunta, estrategia compartida, objetivos y metas comunes; inteligencia emocional, autoestima, comunicación asertiva y especialmente, crear un estado de ambiente de trabajo que se distinga por el trato que se brinda a las personas; que esté identificado con un alto logro y nivel de calidad de vida; medición sencilla y clara de lo que realmente es importante; que sepa integrarse con su equipo, que desarrolle la participación en la toma de decisiones; voluntad de realización; integridad total y ética; que sepa delegar y compartir la información; incentivar hacia el cambio; estar presente y crear un sentido de urgencia, entre otros aspectos. Es decir, que rompa paradigmas, que se acomode rápidamente a todo proceso de cambio y que genere brechas hacia una visión compartida, de manera especial y que le sirva a las personas para que se dejen ayudar y apoyar en su labor. En otras palabras estar dispuesto a compartir para mantener un rumbo adecuado del cambio en su empresa y una alta competitividad en todo lo que hacen.

De acuerdo a las nuevas tendencias de cambios constantes en las organizaciones, los líderes deben asumir nuevas características, ya que la globalización permite que sobrevivan únicamente las organizaciones con ventajas competitivas y con recursos humanos valiosos.

1.2.2.6. Espacio Físico

El espacio físico es el espacio donde se encuentran los objetos y en el que los eventos que ocurren tienen una posición y dirección relativas. En cualquier actividad que se realice necesitamos del mismo para que se lleve a cabo.

En las organizaciones resulta importante que se realicen estudios de espacio físico con el fin de incrementar la eficiencia en las actividades que se realizan además como medio para lograr proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo que los clientes o usuarios de la organización puedan acceder los servicios y productos que demandan bajo las mejores condiciones y procurar que el espacio facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo.

Las condiciones ambientales de trabajo se refieren a “las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto” (Chiavenato, 2008, p.334).

Existen dos puntos importantes a tratar y tener en cuenta cuando se hablan de las condiciones ambientales de los espacios de trabajo como lo son la higiene laboral y la seguridad ocupacional.

Higiene Laboral

Se define como un conjunto de normas y procedimientos que se utilizan en las empresas o instituciones, para proteger la salud de sus empleados tanto física como mental, para

resguardarlo de las enfermedades o los riesgos a los que se puedan ver expuestos por el ambiente físico donde los realiza.

La iluminación, ruido, temperatura, limpieza, entre otros, son condiciones que pueden afectar las tareas de los empleados, ya que son elementos que pueden afectar la integridad física de los empleados, es por esto que está relacionada con la prevención de enfermedades ya que mantener la higiene en el lugar de trabajo evita que el empleado se enferme y tenga mayor producción en su puesto de trabajo.

Seguridad Ocupacional

La seguridad en el trabajo implica un conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

La seguridad del trabajo, puede llevar a ciertas organizaciones a preparar o entrenar a sus empleados para el cumplimiento de normas, realización de simulacros, inspecciones, controles en primeros auxilios, incendios o posibles accidentes que puedan ocurrir.

1.2.3. El Recurso Humano en las organizaciones

1.2.3.1. Definición

En las empresas se denomina recursos humanos como: “el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.” (Juarez, 2012)

Se dice que el recurso humano es el activo más importante con que cuenta la empresa y es a través de las personas que se puede llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos

que nos ofrece los constantes cambios a los que están inmersas las mismas, pero esto no quiere decir que veamos a las personas como recursos que pueden ser administrados y controlados sino mas bien que esas personas son agentes que ayudan a las empresas a salir adelante con sus habilidades emocionales e intelectuales.

Por lo general, se espera o la función principal del departamento de recursos humanos sea lograr que las personas que trabajen en la organización, se sientan identificadas con la misma, para lograr que los anhelos y las aspiraciones de los trabajadores coincidan con los objetivos de la empresa o institución.

En el ámbito de los recursos humanos, el desarrollo de un ambiente laboral saludable, la construcción de un buen clima organizacional así como el desarrollo potencial de cada uno de los colaboradores para contar con una planilla eficiente y eficaz, vienen a ser los objetivos primordiales, ya que la finalidad es que los trabajadores se encuentren satisfechos con su empleo y que, por lo tanto, se esfuercen por cumplir las metas de la organización.

Los procesos más importantes que se ven relacionados con los recursos humanos son el reclutamiento y selección del personal así como la capacitación del mismo.

1.2.3.2. Reclutamiento y Selección

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a diferentes personas a ocupar los puestos vacantes que hay en una organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El proceso de selección, es mucho más específico porque resulta de las políticas que mantenga la empresa el escoger a uno de los candidatos para ocupar el puesto. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento, ya que pueden estimular a los ascensos internos garantizando

premiar el esfuerzo, ofreciéndole al empleado la llamada carrera administrativa, o bien verse como una limitante para el ingreso de nuevas personas con nuevas ideas que podrían ser de ayuda para la organización.

1.2.3.3. Capacitación

Al ver el recurso humano como el activo más valioso que poseen las empresas, los administradores deben invertir en los mismos y ofrecerles oportunidades de mejora para el desarrollo personal y por ende el aporte profesional que hacen los mismos a la empresa.

La capacitación consiste en desarrollar las capacidades del trabajador, de manera que el aumento o mejora de los empleados aportan beneficios a la organización, ya que la capacitación genera como consecuencia que el trabajador sea más competente y tenga una mayor productividad, esto genera una ventaja comparativa entre personas que hagan lo mismo pero que no se proyectan.

Muchas veces escuchamos decir a los administradores que la capacitación es un gasto, sin embargo día con día esas ideas han ido evolucionando al ver que capacitar al personal resulta más bien una inversión con réditos en el desarrollo del negocio

La globalización y competencia creciente obligan a que las empresas mantengan equipos de trabajo de alto desempeño preparados para enfrentar con éxito las exigencias de sus mercados y los cambios en el entorno, de esta forma tienen como ventaja sobrevivir de entre muchas otras.

1.2.3.4. Importancia

El recurso humano de cualquier institución, empresa o compañía es el mejor activo con el que puede contar la misma, las empresas exitosas se preocupan constantemente por contar con el mejor personal en cuanto a conocimiento y capacitación para realizar cada una de las tareas que se realicen en la misma.

La administración de los recursos humanos tiene que hacerse de forma muy cuidadosa ya que además de realizar las funciones de contratación de personal, tiene en sus manos la evaluación del desempeño de los mismos, la capacitación y mejoramientos continuos así como programas de incentivos y el pago de todos los empleados de la institución y depende de la misma seleccionar los mejores y motivarlos adecuadamente para que permanezcan en ella.

Los trabajadores necesitan sentirse identificados con su trabajo, para poder cumplir con los objetivos de la organización, es por esto que las organizaciones deben ser conscientes que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños y necesidades de seguridad, estabilidad y realización.

Es poco probable que una empresa logre salir adelante sin un departamento de Recursos Humanos, ya que las personas además de ser lo más valioso pasan a ser también lo más complejo de manejar, es por esto que la importancia radica en tener personas capaces de lograr determinar el personal idónea que entra en la organización, además capacitarlo, encargarse de que en una compañía los colaboradores se sientan motivados e identificados, mantener un clima organizacional agradable para que las actividades que se realizan sean enfocadas a mantener una fuerza laboral eficaz.

Una vez realizado la conceptualización del tema en cuestión así como ubicar la institución dentro de su campo de desarrollo, se tiene una idea más clara para hacer la descripción de la empresa en estudio para conocer la operación de la Universidad de Costa Rica en la actualidad, y como sus empleados perciben el clima organizacional en la misma.

Capítulo 2

En este capítulo se realiza una descripción de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, lugar donde se realizará la propuesta de clima organizacional. De forma breve se repasa información general, misión, visión, objetivos, políticas, proyectos, estructura y descripción de los diferentes procesos que se llevan a cabo en ella y que se relacionan con los conceptos mencionados en el capítulo anterior.

2.1. Descripción de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica

2.1.1. Reseña Histórica

La Universidad de Costa Rica (UCR) es creada en 1940 mediante Ley de la República número 0362. Desde que abrió sus puertas, en marzo de 1941, esta Institución ha encauzado su quehacer en concordancia con una búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza (UCR, 2013).

Como lo establece el Estatuto Orgánico (1972): “La Universidad de Costa Rica es una institución autónoma de cultura superior, constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento”

Hay concepciones diversas de la misión que una universidad debe cumplir. Para la Universidad de Costa Rica, la actividad primordial debe encaminarse a propiciar el avance del conocimiento en su máxima expresión y responder, de manera efectiva, a las necesidades que genera el desarrollo integral de la sociedad.

En 1958, ante el crecimiento y la necesidad de contar con un ente que administrara el recurso humano de la UCR, surge el 01 de septiembre la Oficina de Personal, la cual desde agosto de 1993 y hasta la fecha varia su nombre a Oficina de Recursos Humanos (ORH), encargada de atender las necesidades y requerimientos de una población laboral de aproximadamente diez mil funcionarios en áreas como planillas, clasificación y valoración de puestos, capacitación, reclutamiento y selección de personal, entre otras.

2.1.2. Marco Estratégico

2.1.2.1. Objetivo General

“Promover la gestión del Talento Humano orientado al desarrollo de los funcionarios de la organización y al mejoramiento del servicio al usuario en cumplimiento de las políticas institucionales”.

2.1.2.2. Misión

“Somos una Oficina que propone, fomenta y ejecuta políticas, directrices y procesos para el desarrollo integral de la población laboral universitaria, el mejoramiento de la Institución y el servicio al usuario, en cumplimiento de los objetivos y políticas universitarias”.

2.1.2.3. Visión

“Seremos una Oficina que promueva el desarrollo integral de los trabajadores y trabajadoras universitarias, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar servicios de calidad en beneficio de la gestión universitaria”.

2.1.2.4. Políticas

Las principales políticas institucionales que rigen a la Oficina de Recursos Humanos de acuerdo con el Consejo Universitario (2007), son:

- La Universidad de Costa Rica promoverá el rescate y el fortalecimiento de valores para la comunidad universitaria, identificando los siguientes, sin pretender ser exhaustivos, ni crear un orden jerárquico entre ellos: excelencia, austeridad, honestidad intelectual, respeto a las personas y aceptación de las diferencias, fomento de la solidaridad y del compromiso, sentido de la responsabilidad personal, sentido de la justicia y de la equidad, cooperación, libertad, satisfacción de vida, humildad, amor, paz, sencillez, tolerancia, calidad, autenticidad, transparencia, y, participación

democrática. Fortalecerá los mecanismos de información y comunicación que permitan dar a conocer el quehacer de la Institución en todos los ámbitos.

- La Universidad de Costa Rica promoverá y concientizará acerca de la preeminencia de los valores como elementos fundamentales para la realización de las personas.
- La Universidad de Costa Rica fomentará los principios éticos de manera integral, propiciando la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo que realizan los funcionarios y las funcionarias, en concordancia con la puesta en práctica y fomento de los valores filosóficos.
- Las diferentes instancias y estamentos universitarios desarrollarán las acciones para conformar una comunidad con sentido de pertenencia, de compromiso institucional, respeto a la diferencia de criterios y cultivo de los valores y principios propios de la Institución.
- La Universidad de Costa Rica impulsará acciones dirigidas a reducir y eliminar cualquier tipo de desigualdad en la comunidad universitaria, con el fin de que contribuyan a consolidar una cultura de justicia, equidad y de respeto a las personas.
- Todas las instancias universitarias llevarán a cabo, mediante todas sus instancias, gestiones con criterios de calidad y flexibilidad, para la consecución de la excelencia académica y la misión de la Institución.
- La Universidad de Costa Rica continuará sus planes y la ejecución de proyectos para garantizar oportunidades y accesibilidad de todos sus servicios a los grupos con necesidades especiales en todas las sedes universitarias.
- Fortalecerá, de manera continua, los procesos de innovación relacionados con su quehacer, que permitan la transformación y el desarrollo de la sociedad del conocimiento, en un marco de equidad y justicia.
- La Universidad de Costa Rica continuará promoviendo y apoyando los procesos de evaluación continua, de autoevaluación/autorregulación y de acreditación. En el caso de la acreditación, se establecerá una previsión presupuestaria.
- La Universidad de Costa Rica tomará acciones para retener al personal docente y administrativo de gran valía en el quehacer universitario.
- Promoverá el uso de tecnologías y materiales amigables con el ambiente.

- La Universidad de Costa Rica promoverá una cultura de resolución alternativa de conflictos, mediante la creación de una instancia destinada a salvaguardar los intereses universitarios y fomentar la satisfacción personal.
- La Institución promoverá un ambiente laboral y académico libre de todas las formas de violencia y discriminación.
- La Institución continuará con los esfuerzos necesarios para lograr que el mérito y el desempeño individuales de sus funcionarios y funcionarias sean reconocidos mediante mejores oportunidades de desarrollo profesional y condiciones salariales.
- La Universidad de Costa Rica fomentará y fortalecerá su cultura de planificación y utilizará parámetros concretos para orientar la asignación de los presupuestos requeridos para atender las necesidades institucionales.
- Fortalecerá, por medio de las autoridades y el personal de la Institución, una cultura de transparencia y rendición de cuentas de todas las actividades y del uso de los recursos bajo su responsabilidad.
- La Institución continuará apoyando y promoviendo el desarrollo de sus funciones sustantivas, por medio de las oportunidades que ofrecen el Convenio Marco para el Desarrollo de las Sedes Regionales Interuniversitarias en la Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica y el Convenio de Articulación y Cooperación de la Educación Superior Estatal de Costa Rica.
- La Universidad de Costa Rica promoverá la participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria (docente, administrativa y estudiantil) en la propuesta de acciones conjuntas y constructivas, para el mejoramiento de la gestión universitaria.
- La Universidad de Costa Rica fomentará, en la comunidad universitaria y nacional, una cultura de paz, favoreciendo el desarrollo de nuevas formas de solución de conflictos y una ética global, basada en los derechos humanos universales y particulares.
- Fortalecerá su cultura de planificación con procedimientos específicos e indicadores concretos, que permitan orientar la asignación de los recursos necesarios para atender las actividades que desarrolla la Institución.

- Impulsará, mediante todas sus instancias, gestiones con criterios de calidad y flexibilidad, que le permitan interactuar de manera solidaria, en la consecución de la excelencia académica y el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Fortalecerá la simplificación de los procesos académicos y de los trámites administrativos, por medio de mecanismos de coordinación entre sus unidades académicas y sus oficinas, y del uso de tecnología digital en línea.
- Promoverá una cultura de documentación de sus procesos, con el fin de alcanzar excelencia en la gestión y de facilitar la auditoría institucional.
- Hará un uso racional del talento humano, de sus recursos financieros, tecnológicos y materiales en todo su quehacer y fortalecerá los mecanismos de control, con el fin de lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental de la Institución.
- Fortalecerá el sistema integrado de información universitaria, con el fin de que coadyuve en la toma de decisiones institucionales.
- Fomentará la coordinación entre todas sus actividades sustantivas, apoyada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de ejercer y mantener el liderazgo en la sociedad.
- Fomentará el uso adecuado y respetuoso de los símbolos y la línea gráfica universitaria, su unidad y coherencia audiovisual, e implementará los mecanismos de registro y control correspondientes, como estrategia para el fortalecimiento y la protección de la imagen e identidad universitarias.
- Desarrollará procesos de desconcentración de la ejecución presupuestaria y de los servicios de apoyo académico, administrativo y estudiantil, con el fin de fortalecer y agilizar la gestión institucional.
- Hará un uso racional de su talento humano, de sus recursos financieros, tecnológicos y materiales en todo su quehacer, y fortalecerá los mecanismos de control.
- Eficiencia, Eficacia y Rendición de Cuentas en el Quehacer Universitario
- Las autoridades y el personal de la Universidad de Costa Rica fortalecerán una cultura de transparencia y rendición de cuentas de todas las actividades y los recursos bajo su responsabilidad.
- La gestión universitaria debe basarse siempre en criterios o normas de calidad, que permitan el mejoramiento continuo de su desempeño.

- La Universidad de Costa Rica continuará desarrollando procesos de desconcentración de la ejecución presupuestaria y de los servicios de apoyo académico, administrativo y estudiantil, con el fin de fortalecer y agilizar la gestión institucional.
- La Universidad de Costa Rica hará un uso racional de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales en todo su quehacer y fortalecerá los mecanismos de control.
- La Universidad de Costa Rica promoverá y apoyará programas específicos que contribuyan al más amplio desarrollo de su personal.
- La Universidad de Costa Rica incrementará la capacidad de gestión de quienes ocupen las direcciones académicas y las jefaturas administrativas, mediante procesos de formación continua.
- La Universidad de Costa Rica simplificará los trámites administrativos por medio de mecanismos de coordinación entre sus oficinas y unidades académicas, el uso de herramientas tecnológicas de avanzada y otras acciones pertinentes.
- La Universidad de Costa Rica promoverá una cultura de documentación de sus procesos, con el fin de alcanzar excelencia en la gestión y de facilitar la auditoría institucional.

2.1.3. Estructura Organizacional

La oficina cuenta con un total de 70 empleados los cuales se encuentran ubicados en diferentes secciones y niveles de acuerdo a sus responsabilidades y grado de autoridad, los cuales vemos reflejados en el siguiente organigrama:

Figura 2
Oficina de Recursos Humanos
Estructura Organizacional
Setiembre 2013



Fuente: Elaboración Propia

Según los planes elaborados por el Director y los Jefes encargados de cada una de las secciones, las funciones de cada uno de los órganos se explican a continuación:

2.1.3.1. Dirección

Es la unidad operativa superior de la Oficina de Recursos Humanos, responsable de definir y ejecutar el plan estratégico conforme a las políticas institucionales y los planes de trabajo establecidos por la Vicerrectoría de Administración y la Rectoría.

Dentro de sus funciones están:

- Ejercer las potestades de superior jerárquico del personal.
- Propiciar un clima y cultura organizacionales favorables.
- Planificar, dirigir y supervisar las funciones profesionales, técnicas y administrativas, para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas que tiene a cargo.
- Promover la evaluación y autoevaluación, supervisar y facilitar la retroalimentación periódica de la gestión de la oficina a su cargo.
- Controlar adecuadamente, tanto la gestión centralizada como desconcentrada, de los procesos administrativos.
- Incorporar, mantener y propiciar el desarrollo tecnológico de la oficina a su cargo.

2.1.3.2. Subdirección

El Subdirector de la Oficina de Recursos Humanos es el funcionario que colabora permanentemente con el Director y lo sustituye en su ausencia. Además define y propone al Director, medidas y procedimientos para lograr la mayor efectividad en los procesos de la Oficina y a establecer normas operacionales que coadyuven a mejorar el desempeño de la misma.

2.1.3.3. Secretaría Ejecutiva

Brinda apoyo logístico a la dirección en las diversas actividades, facilitando el acceso a los materiales, personas e instancias que permitan la obtención de resultados ágiles y óptimos para la toma de decisiones.

Funciones Principales:

- Recibe, revisa, tramita y despacha correspondencia, según instrucción de la dirección, remite a responsables y da seguimiento hasta el archivo de la misma.
- Administra la agenda del Director, asigna citas y atiende a los visitantes de la unidad.
- Realiza la convocatoria a reuniones y Consejos Asesores; prepara la agenda, toma y transcribe el acta, tramita y da seguimiento a los acuerdos.
- Lleva el control y archivo de actas, correspondencia, expedientes y documentación relacionada con la actividad de su puesto
- Participa en la logística de actividades que organiza su unidad de trabajo, tales como seminarios, simposios, congresos, cursos y talleres de capacitación, ferias, entre otros.
- Coordina con otros funcionarios de la unidad, la ejecución de diferentes actividades administrativas.

2.1.3.4. Consejo Asesor

El Consejo Técnico Asesor está conformado por la jefatura de la oficina y por las jefaturas de los mandos medios. Tiene como propósito la recomendación para la búsqueda de

soluciones con un enfoque integral, a fin de lograr que la toma de decisiones sea acertada para optimizar la atención de los diferentes servicios.

Funciones Principales:

- Estudiar los asuntos que las jefaturas sometan a su consideración y proponer las recomendaciones pertinentes.
- Colaborar en la búsqueda de los mecanismos más eficientes para la ejecución de los acuerdos de las autoridades de la Universidad, en la materia de su competencia.
- Presentar a las autoridades universitarias propuestas que coadyuven a mejorar el quehacer universitario.

2.1.3.5. Sección de Control y Calidad

Controlar, verificar y evaluar que los actos administrativos ejecutados en materia de Recursos Humanos, se ajusten a la legislación, políticas y procedimientos vigentes; brindando retroalimentación oportuna a los procesos que desarrolla la Oficina.

Funciones Principales:

- Revisión de la planilla mensual de la Institución y de las planillas de aumentos salariales, aguinaldo y salario escolar.
- Revisión de liquidaciones de derechos laborales.
- Revisión de casos especiales.
- Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Oficina, en concordancia con los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2008.
- Participación en la ejecución de proyectos específicos de la Oficina.

2.1.3.6. Sección de Estudios Especiales

Brinda información certificada al funcionario y ex funcionario universitario de su relación laboral y salarial aplicando la normativa en materia de emisión de constancias y certificaciones; asesora al usuario sobre los diferentes regímenes de pensión, declaración jurada de horario y jornada laboral y permisos con goce de salario para realizar estudio.

Funciones Principales:

- Recopilar y analizar la información requerida para elaborar todo tipo de constancias y certificaciones de la relación laboral y salarial de los funcionarios y ex funcionarios universitarios para atender consultas al respecto.
- Recopilar la información necesaria para elaborar constancias y certificaciones de diversa índole a solicitud de entes judiciales y contralores.
- Brindar asesoría, capacitación y atención de consultas sobre declaraciones juradas de horarios y jornadas laborales.
- Brindar asesoría, capacitación y atención de consultas sobre permisos con goce de salario para realizar estudios a funcionarios administrativos.
- Elaborar estudios para el derecho de pensión de los funcionarios universitarios con respecto a los diferentes regímenes de pensiones (Magisterio Nacional y Caja Costarricense de Seguro Social, etc.).
- Gestionar el traslado de trabajadores y cuotas del Magisterio Nacional al régimen de Invalidez, Vejez y Muerte administrado por la CCSS.

2.1.3.7. Sección de Gestión de Pago

Analiza y aplica eficaz y oportunamente en los sistemas institucionales, la documentación de pago diversa emitida por las unidades de trabajo, y lo correspondiente de las gestiones de los usuarios, para que la Universidad realice el pago de las planillas ordinarias y extraordinarias, y envíe a las entidades externas la información salarial específica correspondiente.

Funciones Principales:

- Realizar los procesos para generar el pago de las planillas ordinarias (adelanto quincenal y mensual) y extraordinarias (aguinaldo, salario escolar, diferencias retroactivas por reajuste salarial).
- Atender diversas solicitudes de estudio de pagos y deducciones efectuadas y realizar los estudios de reconocimientos de tiempo servido en la administración pública para efectos de anualidad.

- Calcular los montos a pagar por concepto de liquidación de derechos laborales.
- Asesorar a las unidades de trabajo en la confección de documentos de pago salarial y proporcionarle información relativa a materia salarial y laboral.
- Generar y enviar los archivos de planillas a las entidades correspondientes.

2.1.3.8. Sección de Gestión Administrativa

Promueve la calidad en los servicios logísticos y de atención al usuario externo e interno.

Funciones Principales:

- Atención al usuario, personal y telefónicamente que realizan trámites y consultas de diferente índole.
- Recepción acciones de personal.
- Emisión de constancias de salario, recepción y entrega de otros tipos de constancias
- Escaneo y distribución de correspondencia.
- Actualización de los expedientes de personal de funcionarios de la Universidad de Costa Rica.

2.1.3.9. Sección de Desarrollo Humano

Brinda oportunidades de desarrollo técnico profesional para la actualización constante y el mejoramiento del desempeño individual y grupal de la Institución. Promueve las relaciones laborales y humanas armoniosas en beneficio de las personas y el ambiente de trabajo.

Funciones Principales:

- Desarrollo de acciones tendientes a facilitar relaciones humanas y entornos laborales adecuados, para la gestión humana en el trabajo.
- Ejecución e implementación de un Modelo de Gestión del Desempeño para el personal administrativo de la Universidad de Costa Rica.
- Desarrollo del talento humano del personal administrativo por medio de actividades de capacitación técnico-profesional que permitan el mejoramiento de la Organización.

2.1.3.10. Sección de Tecnologías de la Información

Promueve, desarrolla y facilita las herramientas necesarias en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación que permitan la prestación efectiva de los servicios que brinda la Oficina de Recursos Humanos.

Funciones Principales

- Gestionar y procurar el funcionamiento óptimo de los recursos computacionales, de telecomunicaciones y las herramientas requeridas en la Oficina de Recursos Humanos.
- Dar asesoría a las secciones de la Oficina de Recursos Humanos en la administración de proyectos y en la toma de decisiones, relacionados con las tecnologías de información.
- Desarrollar sistemas de información y servicios asociados a estos, mejorando y automatizando los servicios de la Oficina de Recursos Humanos.
- Implementar mecanismos de control para asegurar la protección de los datos y la información administrada en la Oficina de Recursos Humanos.
- Aplicar nuevas tendencias tecnológicas que mejoren la prestación de servicios, a través de procesos de investigación y desarrollo.

2.1.3.11. Sección de Administración de Salarios

Mantiene una equidad interna en la estructura ocupacional y salarial de los puestos administrativos y un equilibrio en relación con el mercado laboral, de acuerdo con la política salarial de la Institución.

Funciones Principales:

- Realizar estudios de asignación, clasificación y valoración de puestos.
- Administrar los incentivos salariales por méritos académicos.
- Efectuar el control del uso y modificación de plazas administrativas, así como brindar mantenimiento al registro histórico de las mismas.
- Realizar estudios especiales en materia salarial.
- Elaborar y actualizar el manual de clases y cargos.

2.1.3.12. Sección de Reclutamiento y Selección

Proporciona a la Universidad de Costa Rica, en forma efectiva, el recurso humano idóneo para el cumplimiento de los objetivos previamente definidos por cada dependencia, para ello utiliza instrumentos modernos de selección de personal.

Funciones Principales:

- Aplicar el proceso de selección (revisión de requisitos, prueba o entrevista técnica, referencias laborales, entrevista laboral, prueba psicológica) a los oferentes de servicios a la Institución con el propósito de mantener un registro actualizado de oferentes internos y externos.
- Sustitución de plazas vacantes en las dependencias en forma oportuna.
- Atención de concursos internos (temporales y en propiedad) y concursos externos que se realizan en la Sede Central y en las Sedes Regionales.
- Autorización de nombramientos (primer ingreso, ascensos, traslados y nombramientos en propiedad) para hacer efectivo el pago salarial.
- Colocación de estudiantes de colegios técnicos que realizan su práctica profesional en la Universidad, para lo que requiere realizar una labor de coordinación con los Centros Educativos y brindar el apoyo logístico necesario para que puedan realizar su proyecto de graduación.

2.1.3.13. Junta de Relaciones Laborales

Órgano bipartito, instructor del proceso disciplinario. Goza de independencia y autonomía en cuanto a sus actuaciones y decisiones, con potestades y competencias debidamente delimitadas mediante el principio de legalidad, sustentado en los artículos 24,25 y 26 de la Convención Colectiva que le dan vida jurídica, pero se encuentra ubicado en la Oficina de Recursos Humanos.

Entre lo que le concierne se encuentra:

- Toda solicitud de sanción disciplinaria, incluyendo despido sin responsabilidad patronal, contra administrativos y docentes interinos.
- Consulta o reclamo del trabajador.

- Variación de jornada.
- Reorganización.
- Gestión de traslados donde haya disconformidad del trabajador.
- Violación, interpretación y aplicación de las normas de la Convención Colectiva de Trabajo.
- Inamovilidad sindical si se incurre en alguna causal del art. 81 del Código de Trabajo.
- Resoluciones de la Vicerrectoría de Administración cuanto sean recurridas por el trabajador en el tema de permiso sin goce de salario.
- Persecución sindical.
- Rendir informe cuando acaece el inmediato rompimiento laboral por falta grave, entre otros.

2.2. La Oficina de Recursos Humanos y su entorno laboral

A partir del 18 de mayo de 2012 la Universidad de Costa Rica realiza cambio de administración, misma que se mantuvo por ocho años. Esto implica para la Oficina de Recursos Humanos, un giro en su forma de realizar las actividades, ya que después de ocho años de asumir una visión de hacer las cosas, otra persona asume el cargo de dirección de la oficina.

El Dr. Carlos Arrieta Salas, psicólogo docente de la carrera de psicología en la UCR, asume el cargo de dirección de la Oficina y con esto surge una serie de cambios importantes en cada una de los quehaceres de la misma, con nuevos proyectos que describen la nueva línea de organización que se presenta.

2.2.1. Visión de la Oficina según la nueva dirección

Según el Director Arrieta, el enfoque que le quiere dar a la Oficina es de integración de sus secciones, ya que la Oficina de Recursos Humanos se encuentra bajo un régimen burocrático, donde sus secciones son muy especializadas y metodológicas.

Él se refiere a este tema visto más desde el cliente externo a la Oficina, donde un funcionario docente o administrativo ve a la Oficina como una sola. Muchas veces las personas se molestan porque llaman o se presentan a realizar una consulta pensando que independientemente, del tema que se trate cualquiera se lo puede resolver, y actualmente los temas están muy divididos lo que provoca conflictos de intereses cuando una sección se mete en un tema que es de otro.

Entonces para el funcionario externo, la idea es que se visualice una Oficina de Recursos Humanos, no como actualmente se ve una sección es la Oficina de Salarios, otra es la Oficina de Reclutamiento, otra de pagos, cuando debería ser un grupo de trabajo integrado que abarque todos los temas que concierne a los Recursos Humanos.

Para el grupo de trabajo interno se busca que la Oficina sea un eficiente, donde exista el mínimo error, para conseguir que el equipo sea un grupo integrado, que trabaje dentro de un clima saludable, y lograr empoderar a todos sus colaboradores.

En términos de resultados, indica el Dr. Arrieta, se debe propiciar un cambio paradigmático en los modelos de gestión, para lograr pasar al modelo de gestión integrado, ya que los procesos se encuentran muy fragmentados, por tanto existe un sentimiento de que los colaboradores sienten un derecho sobre los procesos que se realizan, y la demanda es una sola.

Por tanto la visión de negocio del señor Arrieta supone eliminar barreras, dominios, sentimientos de superioridad, evitar como el mismo indica el “peloteo” de las cosas en la Oficina, y lograr sinergias e integración en todos los campos que la Oficina trate.

Apuesta por estilos de gestión dinámicos, y según el mundo cambiante en el que estamos inmersos, elimina el modelo de gestión burocrática, para lograr el empoderamiento y trabajo en equipo de los colaboradores.

2.2.2. Proyectos

De acuerdo con la perspectiva del señor Arrieta, mencionada anteriormente, y en colaboración con su Consejo Asesor es que la Oficina de Recursos Humanos asume los siguientes proyectos para los años 2012-2014:

- Mejoramiento de los procesos con el uso de las tecnologías de la información, a través de la optimización de los procesos y el desarrollo de nuevas aplicaciones automatizadas.
- Diseño de nueva página Web, orientada al servicio de los usuarios de la Oficina de Recursos Humanos.
- Automatización del control presupuestario para el pago de horas extra para que se pueda controlar y registrar en forma automática el pago, con base en la disponibilidad presupuestaria.
- Implantación de un sistema para la atención de los montos girados de más por concepto salarial, con el fin de prevenir, identificar, corregir y recuperar las sumas pagadas en exceso al personal docente y administrativo; a través de medidas administrativas y el uso de un nuevo sistema de información.
- Activar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal (SIRYS) para facilitar y automatizar las tareas de reclutamiento, selección y caracterización de oferentes de los concursos internos y externos, de acuerdo con las necesidades de las dependencias de la Universidad y la normativa vigente en materia de contratación de personal.
- Agregar nuevas interfaces de carga y consulta al Expediente Único del Personal Universitario, destinadas a las unidades de trabajo.
- Implementación de un sistema de Gestión del Desempeño en la población administrativa de la Universidad, con el propósito de promover el mejoramiento de la Gestión administrativa, en aras de la rendición de cuentas y la transparencia del quehacer administrativo vinculado con el desarrollo integral de los colaboradores, y de la Institución.

- Diseñar e implementar un sistema para automatizar los procesos de clasificación y valoración de puestos administrativos.
- Centralizar en la Oficina de Recursos Humanos el control de las plazas administrativas, para garantizar que las oficinas involucradas en el trámite de los nombramientos manejen el mismo número de plaza relacionada con los puestos de trabajo.
- Realizar un programa de Calidad de Vida Laboral para promover condiciones de trabajo que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales, el entorno laboral y el desempeño en los centros de trabajo en beneficio del cumplimiento de la gestión universitaria.
- Realizar diferentes cursos de capacitación que aborden los resultados de los diagnósticos de capacitación elaborados para el personal administrativo de la Universidad de Costa Rica.
- Reconocimiento por tiempo servido a funcionarios docentes y administrativos de la Institución, que han laborado por 20 años o más, en múltiplos de cinco, de una labor ininterrumpida en la Institución.
- Brindar la oportunidad a los estudiantes provenientes de colegios técnicos, para que desarrollen su práctica profesional en unidades académicas y administrativas de la Institución.
- Disponer de una bolsa de empleo para la Universidad de Costa Rica, con el fin de agilizar el procedimiento de búsqueda de oferentes externos para los puestos en concurso.
- Crear un Sistema de gestión por competencias, para la evaluación de oferentes en plazas administrativas con el fin de implementar el modelo de gestión por competencias en la aplicación del proceso de selección en el personal administrativo de la Universidad de Costa Rica, con el fin de contar con los mejores candidatos para obtener los resultados esperados.

2.3. Descripción de los elementos que afectan el clima organizacional de la ORH

En este apartado se realizará una descripción de los factores mencionados en el capítulo anterior que afectan el clima organizacional, pero propiamente de cómo se desarrollan en el acontecer de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR, según entrevistas realizadas a la Dirección y los jefes de mandos medios.

2.3.1. Remuneración Salarial

De acuerdo con lo expuesto por el Señor Mario Alexis Mena Mena, Jefe de la Sección Gestión de Pago, actualmente la Oficina de Recursos Humanos cuenta con un Director, un Jefe B, cinco Jefe A, siete profesionales C, diez profesionales B, once profesionales A, veinte técnicos especializados D, cuatro técnicos especializados C, seis técnicos especializados B, doce técnicos asistenciales B, dos técnicos asistenciales A, un trabajador Operativo C (mensajero-chofer) y un trabajador operativo B (conserje).

Estos se rigen bajo la siguiente escala salarial:

Tabla No. 1
Escala Salarial Administrativa, Universidad de Costa Rica, 2013

Descripción de Clase	Categoría	Salario Base
Trabajador Operativo A	1	₡313.356,00
Trabajador Operativo B	2	₡322.643,00
Trabajador Operativo C	3	₡327.390,00
Técnico Asistencial A	4	₡340.324,00
Técnico Asistencial B	5	₡366.748,00
Técnico Especializado A	6	₡380.117,00
Técnico Especializado B	7	₡404.563,00
Técnico Especializado C	8	₡435.874,00
Técnico Especializado D	9	₡481.354,00
Profesional A	10	₡574.313,00
Profesional B	11	₡650.694,00
Profesional C	12	₡722.821,00
Profesional D	13	₡751.115,00
Jefe A	14	₡788.355,00
Jefe B	15	₡864.603,00
Director	16	₡998.397,00
Director Ejecutivo	17	₡1.062.065,00

Fuente: Oficina de Planificación Universitaria, 2013.

El modelo salarial vigente se rige por la política salarial aprobada por el Consejo Universitario en sesión N° 5099, la cual se basó en un estudio de salarios comparativos elaborado por el Instituto de Investigaciones Económicas, donde se tomó como punto de referencia diferentes Instituciones Públicas: Universidades Estatales, el Poder Judicial, el Sistema Bancario, la Contraloría General de la República, el Instituto Costarricense de Electricidad, entre otros.

Con este estudio comparativo se determinó que la Universidad de Costa Rica se encontraba ubicada en el percentil 50 del mercado laboral y por consiguiente se tomó la decisión de llevar los salarios de todo el personal al percentil 60.

Según el Licenciado Rafael Picado Picado, Jefe de la Sección de Administración de Salarios de la ORH, la última encuesta de salarios arroja que la Universidad cuenta con salarios de contratación bajos, en comparación con las otras Universidades, pero el crecimiento “vegetativo” del salario debido a los pluses o conceptos de pago adicionales es muy alto.

Los funcionarios ganan un 5.5% de incremento por anualidad y un porcentaje que va desde el 5.34% hasta el 3.34% de acuerdo con las categorías por cada año completo cumplido de laborar con la Universidad. Además así como pueden acceder a incentivos por méritos académicos, dedicación exclusiva, recargos por Dirección, entre otros, de acuerdo con la categoría que ostenten.

Asimismo indica el señor Picado que por Convención Colectiva, cualquier funcionario puede solicitar la revisión de su puesto siempre que crea que las actividades han cambiado sustancial y permanentemente (art. 18). Específicamente, en la Oficina este año se han recibido diferentes solicitudes de estudio por parte de los funcionarios de la misma, comportamiento que no se daba en los últimos años, donde los funcionarios no solicitaban el estudio de su puesto.

Sin embargo menciona que en colectivo se tiene como creencia que el Sistema de Clasificación de Puestos está hecho para subir salario. Esto no es cierto y muchas veces creencia en muchos casos genera desmotivación y en algunos casos molestias, ya que los

análisis no están hechos para aumentar salario a las personas, sino para clasificar los puestos dentro de la estructura actual.

En muchos casos se hacen estudios, y efectivamente la complejidad y la responsabilidad han sido modificadas, se realizan los cambios en los perfiles pero se mantiene la misma clasificación del puesto y por ende la misma remuneración.

Lo anterior se debe a que el modelo se basa en una distribución de bandas anchas, entonces un puesto puede encontrarse en el límite inferior, medio o superior de una banda, pero no sufrirá ninguna modificación en su salario.

Por tanto para el señor Picado, el salario es un motor de motivación en el trabajador, pero no impacta fuertemente en el trabajador, ni dura mucho tiempo su efecto, ya que no se puede motivar a las personas únicamente con el salario, porque al pasar el tiempo dejan de sentir motivación por ese rubro, lo ven como parte de su actividad y nada más.

Además, como factor de motivación no genera compromiso con la organización, porque en la mayoría de las veces al ofrecérsele un mejor salario a un trabajador inmediatamente, deja el puesto de trabajo actual, ya que muy pocas personas valoran factores como tranquilidad, buen ambiente organizacional, relación con los compañeros, entre otros; a la hora de decidirse por un puesto de trabajo.

2.3.2. Capacitación

La ORH es la instancia encargada en la Universidad de brindar capacitaciones a quien lo requiera, para eso cuenta con la Sección de Desarrollo Humano, dicha Sección está integrada por tres programas, Calidad de Vida, Gestión del Desempeño y Capacitación, se trabajan de manera integrada, brindándose apoyo entre sí.

Según el Licenciado Róger Cervantes Mora, Jefe a.i. de la Sección de Desarrollo Humano, la capacitación que se brinda puede darse por varias vías, normativa institucional, requerimiento de las Unidades o resultados que arroje la evaluación del desempeño de los funcionarios, en el período de prueba mediante la gestión del desempeño.

Para acceder a la formación se debe llenar un protocolo de preparación (ver anexos), el cual es el enlace para estudiar si procede o no realizar la capacitación. Si se determina que procede, primero se evalúa si existe a lo interno personas capacitadas para brindarla y en el último de los casos se acude a personas externas especializadas en los temas.

Según el señor Cervantes en la UCR los programas de capacitación han evolucionado, los cursos aislados a cursos asociados a ejes estratégicos de la organización y estos a su vez, enlazados con las políticas institucionales y los lineamientos establecidos por la Vicerrectoría.

Para la Sección de Desarrollo Humano y el grupo conformado para llevar a cabo las capacitaciones, los beneficios que trae consigo un modelo de capacitación son los siguientes:

- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Mejora la relación jefe-colaborador.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

De acuerdo con lo expuesto por el señor Cervantes con el cambio de Dirección en el 2012, la Oficina tuvo un giro en cuanto a la capacitación de sus propios empleados, ya que existe el apoyo y la disposición de que los colaboradores y las jefaturas se acerquen a solicitar capacitación. Se han realizado 3 capacitaciones generales para toda la Oficina, situación que no ocurría desde hace ocho años atrás.

Para el señor Cervantes, la capacitación y el desarrollo del personal, son de suma importancia para el éxito de las organizaciones, esta desempeña una función central para alinear los objetivos institucionales, con el esfuerzo individual de todo el talento humano.

La razón fundamental de capacitar es el desarrollo y formación del personal, darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño, no solo satisfactorio, sino de alto rendimiento, para que se cree, se innove y se propongan mejoras en el puesto de trabajo.

2.3.3. Relaciones Interpersonales

Según las jefaturas de todas las secciones de la ORH el ambiente laboral en la oficina es muy bueno, en pocas excepciones ellos tienen una relación muy respetuosa con todos los colaboradores, lo cual propicia un ambiente laboral agradable.

La ORH cuenta con una comisión conformada por tres psicólogas encargadas de intermediar en caso de conflictos laborales en las diferentes unidades de la Universidad, incluida la propia Oficina. Según la Licenciada Helen Picado Barrantes, miembro de la comisión, los mecanismos utilizados en la resolución de conflictos son escuchar, crear una comunicación asertiva entre las partes y manejo de los sentimientos.

En caso de algún conflicto los funcionarios tienen instancias donde resolverlo, con la propia jefatura, la casa de justicia, la comisión mencionada anteriormente, y la junta de relaciones laborales, y va a depender del tema y el grado de afectación del funcionario que se recurrirá a una o la otra.

Según la señorita Picado, en la Oficina solo se ha presentado un conflicto formal en los últimos 8 años, ya que las jefaturas están abiertas a resolver las disconformidades a lo interno de cada una de las secciones y por lo general, no pasan a más, ya que en comparación con otras unidades en la Universidad, la Oficina cuenta con muy buenas relaciones interpersonales.

Para la misma lo que afecta las relaciones interpersonales en la ORH son sentimientos de frustración en cuanto a los puestos de trabajo, ya que la mayoría de las personas están sobre calificadas, en cuanto a los requisitos académicos, para las funciones que desempeñan; lo que genera algunas veces desmotivación y conductas de desinterés y apatía.

Sin embargo indica que sentimientos como la solidaridad, compañerismo e identificación con las necesidades y problemas de los compañeros son características visibles en todas las situaciones que vive la Oficina, independiente de la Dirección, programas y políticas que se asumen con la misma.

2.3.4. Comunicación

La ORH cuenta con un tipo de comunicación formal, en la cual cada uno de los colaboradores se comunica directamente con su jefatura inmediata. En cuando hay de tres secciones cuentan con coordinaciones que fungen como el jefe directo de los colaboradores, no obstante existe la disposición de parte de las jefaturas y la dirección, para se establezca una comunicación directa con ellos.

Según el Dr. Arrieta, parte de su propuesta en el tema de la comunicación, es la creación del Consejo Asesor, en el cual se comunica a todas las jefaturas, los planes, ideas, y todo lo que concierne a la Oficina, de manera tal que la comunicación sea transparente y fluya hacia todos los niveles de la organización.

El señor Arrieta indica que la puerta de la oficina de la dirección siempre se encuentra abierta, para que cualquiera que desee acercarse se sienta libre de hacerlo y pueda comunicarle lo que desee, ya sea personal o laboral. Además para que la gente escuche lo que él conversa como manera de transparencia en el manejo de la información.

Según las jefaturas de las secciones, unos indican que su comunicación es muy formal y los colaboradores lo saben, por lo cual el manejo de información se realiza por niveles. En otros casos dependiendo de la personalidad de los jefes la comunicación es informal y toda la información que entra, sale de cualquier forma sin tener filtros ni considerar los niveles jerárquicos.

2.3.5. Motivación

La motivación es uno de los factores más complicados a evaluar, tal y como lo indica el señor Arrieta, lo que las motiva hoy no es necesariamente lo que las motivará mañana, y además es un factor que no puede ser medido.

Para el señor Picado, los incentivos son motivadores de corto plazo que no funcionan en el accionar de la gente, ya que lo ven como algo obligatorio que deben tener, y cuando lo tienen quieren más.

Para la señorita Picado en la ORH uno de los factores que más desmotiva a la gente, es que hay personas muy calificadas en puestos donde el requisito académico es menor, aspecto que más afecta a las personas a la hora de estar en sus labores, y probablemente también lo que genera mayores disgustos.

Según el señor Arrieta, una de las directrices que se le da a las jefaturas es que se preocupen por cada persona, de tal forma que se pueda controlar de alguna forma la motivación de los colaboradores y de manera general, busca realizar actividades que sumen a la motivación de las personas tales como fiestas, actividades sociales y mayor libertad a la hora de trabajar.

2.3.6. Liderazgo

En la Oficina se cuenta con un Director que tiene a cargo ocho jefaturas que a su vez son los mandos medios para el resto de colaboradores de la Oficina.

Según el Dr. Arrieta, el liderazgo no se puede imponer por decreto, eso va de la mano de la personalidad con cada uno. Sin embargo cree en el liderazgo transformacional, el cual indica es practicado por individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.

Por tanto él busca ganarse la confianza respeto y admiración de sus colaboradores, para lograr realizar un cambio en la organización mediante el estímulo intelectual. La preocupación de las personas, en este tema, indica el señor Arrieta, que en Consejo Asesor el trata de paso a paso ir transfiriendo esto a las jefaturas y les recalca el estar pendiente de cada uno de los colaboradores que forman parte de su sección a cargo. Preocuparse por su desarrollo profesional, inquietudes, para que en toda la organización se viva este tipo de liderazgo y no solo en la Dirección.

En el tema de liderazgo las jefaturas sienten un cambio a lo que estaban acostumbrados años atrás, donde se había practicado un liderazgo autocrático, sin embargo el señor Arrieta indica que también hay que saber manejar las situaciones según lo que conlleven, por tanto no se puede encasillar en un tipo de líder, ya que muchas veces debe ser autocrático. La mayoría de las veces democrático, pero sobre todo transformacional para lograr que sus colaboradores se vuelvan seguidores y conseguir un verdadero cambio.

2.3.7. Espacio Físico

La Universidad de Costa Rica tiene la necesidad de urgencia real de ampliar la infraestructura con base en estudios técnicos realizados por la Oficina de Planificación Universitaria, los cuales determinan que muchas de las tareas de investigación, acción social y docencia son viables únicamente si se realiza una fuerte inversión en obras de gran envergadura, consideradas como una necesidad pública básica para solucionar problemas actuales de carencia de espacio, estructuras deficientes, imposibilidad de albergar mayor número de estudiantes, lo que no permite atender la demanda estudiantil. Ausencia de espacios para disposición pública de los materiales bibliográficos, edificios inseguros en situaciones de emergencia, entre otros elementos. (OPLAU, 2007).

Actualmente la Universidad de Costa Rica, en su crecimiento para atender las actividades sustantivas del quehacer universitario, ha gestionado con presupuesto ordinario la adquisición de terrenos y desarrollado obras de infraestructura.

Sin embargo la problemática de infraestructura afecta todas las Unidades que conforman la Universidad, y la ORH no se escapa de esta problemática, el Señor Mena, indica que existe un problema grave de iluminación, ventilación, espacio, comodidad y ergonomía.

Para el señor Mena, esto repercute en la visión que tiene el cliente externo sobre el trabajo que se realiza en la Oficina y afecta, considerablemente la calidad del trabajo del cliente interno, ya que existen colaboradores desmotivados, problemas de estrés por el ruido y la incomodidad, lo que genera en algunos de sus colaboradores incapacidades constantes.

Asimismo indica que los colaboradores presentan constantes quejas acerca de las sillas que utilizan que generan problemas en la espalda y falta de privacidad y espacio para el desarrollo de sus tareas en la cotidianidad.

Para la sección a su cargo, la cual es la más grande ya que la componen diecinueve colaboradores, las altas temperaturas son un problema constante, pues por decreto institucional no se puede colocar ningún aire acondicionado para de no generar ningún tipo de problema eléctrico ocasionado por circuitos que se puedan presentar.

El señor Mena considera que sí debe haber un poco más de interés por la estética del lugar, ya que influye de forma positiva, en las conductas de los empleados. Esto se ve reflejado cuando se decora la Oficina para actividades especiales como el 15 de Setiembre y la Navidad, además en la visión de las personas que ingresan en la misma.

Mientras no se avance en la solución de los problemas de infraestructura con que cuenta la Universidad no se puede realizar mucho con respecto al espacio físico, sin embargo se considera que debe existir, desde la Dirección, una política dirigida a la higiene y estética del lugar del trabajo.

La Universidad de Costa Rica cuenta con una Oficina de Salud Ocupacional, a la cual pueden acercarse todos los empleados, no obstante es la última instancia donde llegan los mismos ya que son remitidos únicamente por dictámenes médicos o informes de las correspondientes jefaturas.

2.3.8. Reclutamiento y Selección

Según la Convención Colectiva de la UCR, en su artículo 16, indica que para llenar una plaza por tiempo definido por un periodo mayor a seis meses, una plaza vacante o una plaza nueva, deberá realizarse un concurso interno, en que puedan participar todos los trabajadores de la Institución. Dicho concurso deberá realizarse a más tardar tres meses después de haberse producido alguna de las situaciones anteriores.

Si ningún concursante reúne los requisitos, se sacará la plaza a concurso externo, en el cual puede participar cualquier persona que lo desee; excepto que hubiere candidatos de un concurso anterior celebrado en los últimos tres meses. En este último caso, la nómina se integrará con base en el registro de elegibles respectivo.

Los concursos internos o externos que se realicen tendrán validez por un período de tres meses, durante el cual no será necesario repetirlos, si se presentan vacantes de la misma clase. En todo concurso interno se debe especificar que en las vacantes del mismo tipo que se presenten dentro del plazo mencionado, la nómina será integrada exclusivamente por los concursantes elegibles que participaron en el mismo concurso.

A los participantes en un concurso interno o externo, la ORH les proporcionará copia de la tabla de ponderación de factores vigentes para el puesto de que se trate. Esta tabla de ponderación es pública y se mantiene actualizada.

El proceso de reclutamiento consiste en la realización de una entrevista y pruebas psicológicas y algunas veces si la Unidad lo solicita pruebas técnicas. Estas pruebas son analizadas por el personal de Reclutamiento y Selección. Posteriormente crean una nómina con candidatos elegibles, para ser trasladada a las Unidades correspondientes.

Según conversación sostenida con la MBA. Kattia Bermúdez May, jefa de la Sección de Reclutamiento y Selección de la ORH, indica que ellos solo se encargan de seleccionar a las personas que cumplen con los requisitos para cada puesto. Sin embargo la elección final de la persona que ocupe el puesto en concurso es decisión exclusiva de la Jefatura o Dirección de la Unidad responsable y no existe normativa para seleccionar a sobre otro.

Asimismo indica que la participación de los trabajadores de la ORH en los concursos que realiza la Universidad no es mucha, y está relacionada con las funciones del puesto y el grado académico de los colaboradores, ya que son aquellos que están sobrecalificados los que participan constantemente en los concursos de categorías superiores a las que tienen.

De este modo, tenemos la descripción de los elementos necesarios para poder realizar el análisis de los mismos en el siguiente capítulo, con el fin de determinar cuáles son los que se llevan a la práctica y cuales se quedan solo en teoría, para poder establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la ORH.

Capítulo 3

En este capítulo se realiza el análisis de los factores que afectan el clima organizacional de la ORH, según los resultados arrojados por el cuestionario titulado: Clima Organizacional en la Oficina de Recursos Humanos de la UCR, con el fin de tomar en cuenta el punto de vista de los colaboradores de la Oficina en el tema, para lograr destacar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

3.1. Diseño de la Investigación

3.1.1. Justificación de la Investigación

El recurso humano de cualquier institución, empresa o compañía es el mejor activo con el que puede contar la misma. Las empresas exitosas se preocupan constantemente por contar con el mejor personal en cuanto a conocimiento y capacitación para realizar cada una de las tareas que se realicen en la misma.

La administración de los recursos humanos tiene que hacerse de forma muy cuidadosa ya que además de realizar las funciones de contratación de personal, tiene en sus manos la evaluación del desempeño de los mismos, la capacitación y mejoramientos continuos así como programas de incentivos y el pago de todos los empleados de la institución.

El clima organizacional, o ambiente laboral que se vive en un determinado grupo de trabajo contiene una serie de variables que inciden en el comportamiento de los empleados y la productividad de los mismos, entre ellas podemos encontrar las políticas, normas, reglas, sistema de recompensa, condiciones físicas, salarios, relaciones interpersonales y formas de comunicación.

La forma en cómo los empleados perciben estas variables, indica si se tiene un clima organizacional positivo o negativo, mismo que repercute en el servicio y desempeño que tienen a la hora de cumplir con sus tareas.

Todas las organizaciones enfrentan cambios debido al proceso de globalización en el que se encuentran envueltas, estos cambios impactan directamente en ellas, lo que provoca que deban revisar sus procesos, objetivos, y razón de ser. De acuerdo con esta revisión, se deben ajustar, readaptar y estar en constante medición de las consecuencias que vienen con los cambios.

3.1.2. Objetivo de la Investigación

El objetivo de la investigación consiste en conocer la opinión de los colaboradores sobre los factores determinados anteriormente que afectan el clima organizacional: remuneración salarial, motivación, liderazgo, comunicación, capacitación, espacio físico, relaciones interpersonales y reclutamiento y selección, mediante la aplicación de un cuestionario.

De esta forma se puede establecer una comparación entre las perspectivas que tienen la Dirección y jefaturas, acerca de estos factores y lo que realmente se lleva a la práctica respecto a la visión de los colaboradores de la Oficina.

3.1.3. Tipo de Investigación

La investigación empleada fue de tipo descriptiva, para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las variables tomadas, a través de la descripción exacta por parte de los colaboradores de los factores de clima organizacional en la ORH, con el fin de identificar las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.1.4. Población de Interés

La población de interés con la cual se realiza la investigación consiste en los colaboradores de la ORH, sin tomar en cuenta la Dirección, ya que en el capítulo anterior se expuso el punto de vista de la misma y de los jefes de mandos medios según su especialidad.

Consiste en 60 colaboradores los cuales tienen categorías de profesionales, técnicos especializados, técnicos asistenciales y trabajadores operativos. Cabe mencionar que para el análisis de los resultados no se hará distinción en la categoría que se encuentran.

3.1.5. Muestra

La muestra consiste en un total de 40 funcionarios a los cuales se les pasó el cuestionario, ya que se excluyen de los 60 que conforman la población, aquellos que se encontraban de vacaciones y aquellos que por cuestiones de tiempo, acceso o decisiones personales no quisieron participar.

3.1.5. Metodología de la Investigación

El instrumento utilizado para recopilar la información consiste en un cuestionario de 71 preguntas, las cuales se encuentran agrupadas en tres partes. La primera parte consiste en cuatro preguntas de información laboral, luego nos encontramos con la segunda parte, la cual es nombrada como factores que afectan el clima organizacional con sesenta y tres preguntas que contienen las variables a tomar en cuenta y por último una tercera parte con cuatro preguntas de información personal. (Anexo 1)

3.1.5.1. Variables

Las variables son los indicadores que detallan cual es la información a recolectar, estas son analizadas en conjunto para establecer la conclusión de cada uno de los objetivos de la investigación. Las variables definidas para la presente investigación son las siguientes:

- Remuneración Salarial: 5 preguntas
- Capacitación: 5 preguntas
- Relaciones Interpersonales: 9 preguntas
- Comunicación: 10 preguntas
- Motivación: 8 preguntas
- Liderazgo: 9 preguntas
- Espacio Físico: 11 preguntas
- Reclutamiento y Selección: 6 preguntas

3.1.5.2. Criterios de evaluación

Todas las preguntas se formularon cerradas con opción de respuesta, en caso de las preguntas de información laboral y personal, corresponde a rangos de edades, salario, sexo, tipo de puesto. Asimismo para las variables identificadas, se crearon preguntas con opción de respuesta sí o no, cuando fue necesario, y la mayoría con respuestas reflejadas en la siguiente escala:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3.1.5.3. Recolección de los datos

El cuestionario se creó mediante un portal de encuestas, en el cual se introdujeron cada una de las preguntas con sus posibles respuestas y fue subido a Internet y enviado a la muestra por medio del correo institucional, mediante el siguiente enlace:

<http://www.portaldeencuestas.com/encuesta.php?ie=126224&ic=66954&c=99ff9>

El enlace permaneció abierto desde el 30-09-13 hasta el 05-10-13, para que fuera accedido por los colaboradores, se obtuvieron un total de 40 cuestionarios completos, 8 fueron abandonados.

3.1.5.4. Procesamiento de la información

Para procesar los datos, se elaboraron los cuadros que corresponden por cada variable. En dichos cuadros se anotaron los valores absolutos y porcentuales obtenidos de las respuestas brindadas en cada uno de los ítems de las variables dependientes, de éstos se obtuvo el promedio ponderado que sirvió de base para el análisis de los resultados.

Para obtener los promedios señalados, se utilizó el conteo electrónico que realiza el portal de encuestas para los resultados absolutos y porcentuales de cada una de las preguntas realizadas. Posteriormente se incluyeron en una matriz elaborada en una hoja de cálculo de

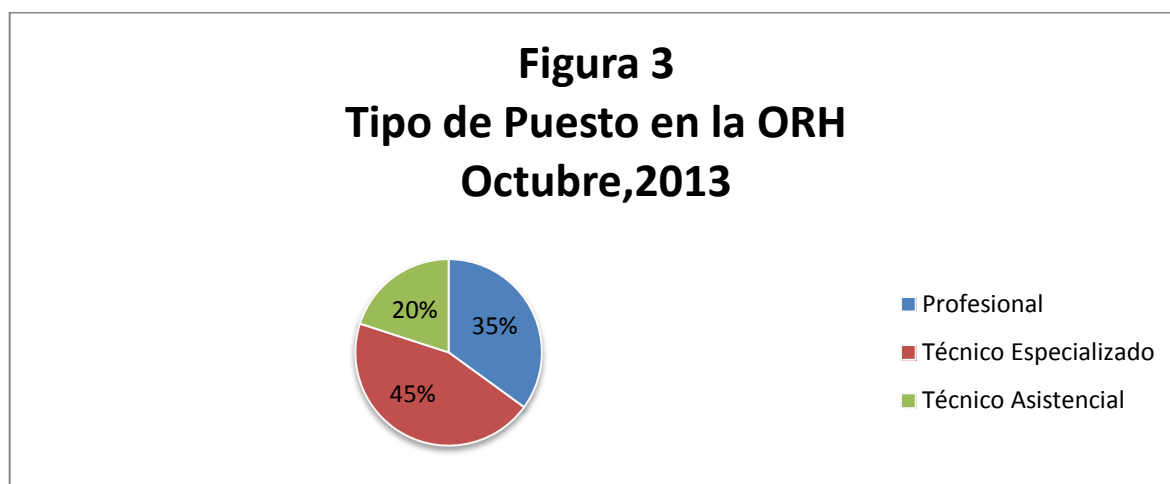
Microsoft Excel 2007. A partir de las tablas estadísticas, se elaboraron las gráficas de los promedios, para realizar el análisis e interpretación de los datos.

3.2. Análisis e Interpretación de los datos

En este apartado se realiza el análisis de la información obtenida por medio de la aplicación del cuestionario. Los resultados son organizados por cada una de las variables comentadas de forma independiente y posteriormente una interrelación de las mismas, con el fin de encontrar las similitudes, diferencias o relaciones que se establecen entre una y otra.

3.2.1. Información Personal y Laboral

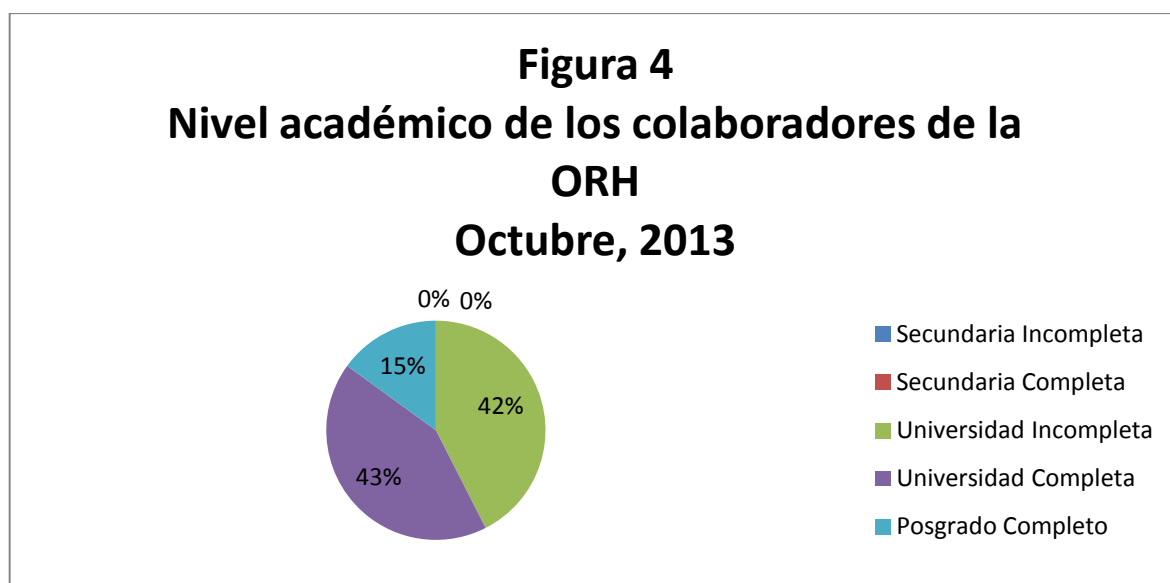
En este apartado, se refleja el puesto, edad, sexo, rango salarial, y cantidad de años de servicio de la muestra empleada para la aplicación del instrumento.



Fuente: Elaboración Propia

Tal y como se percibe en el siguiente gráfico la ORH cuenta con un 45% de los empleados que corresponden a Técnicos Especializados, una suma inferior de un 35% son profesionales y un 20% Técnicos Asistenciales.

Los cuales el 60% son mujeres y el 40% corresponde a hombres, la mayoría de ellos, un 34%, se encuentran ubicados en un rango de edad de 31 a 40 años, el 31% entre 41 y 50 años de edad, el 20% se encuentra en edades entre los 26 y 30 años, y por último en porcentajes menores un 11% tienen más de 51 años y el 3% tiene entre 18 y 25 años.



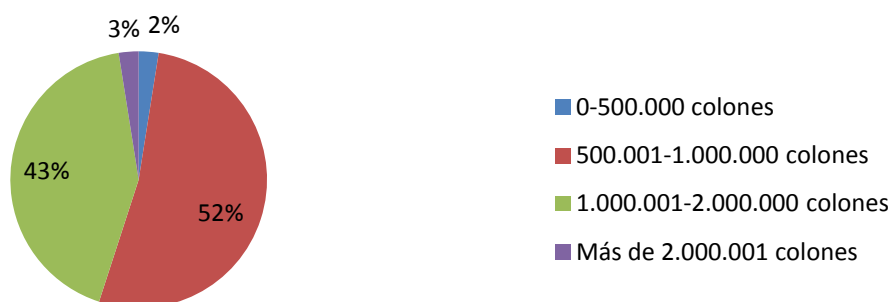
Fuente: Elaboración Propia

El nivel académico de los colaboradores se refleja en el gráfico anterior donde todos han finalizado su secundaria e ingresaron a la Universidad, el 43% ha finalizado la Universidad, mientras que el 42% se encuentra realizando sus estudios o desertaron, el 15% tiene un título de posgrado.

Esto tiene relación con los porcentajes mencionados anteriormente en el puesto que tienen los colaboradores de la Oficina, ya que el 45% de los técnicos especializados necesita como requisito para obtener el puesto al menos estudios universitarios (que van desde el 1 año cursado hasta el 3 año aprobado de alguna carrera afín al puesto, para poder acceder a la máxima categoría en ese estrato, que corresponde a un Técnico Especializado D).

Asimismo, el 35% de los profesionales necesita un título Universitario donde el Bachiller es el mínimo y Licenciatura el máximo, ya que el título de maestría o más es un plus del colaborador para que se le otorguen incentivos salariales, pero no es un requisito para ocupar el puesto.

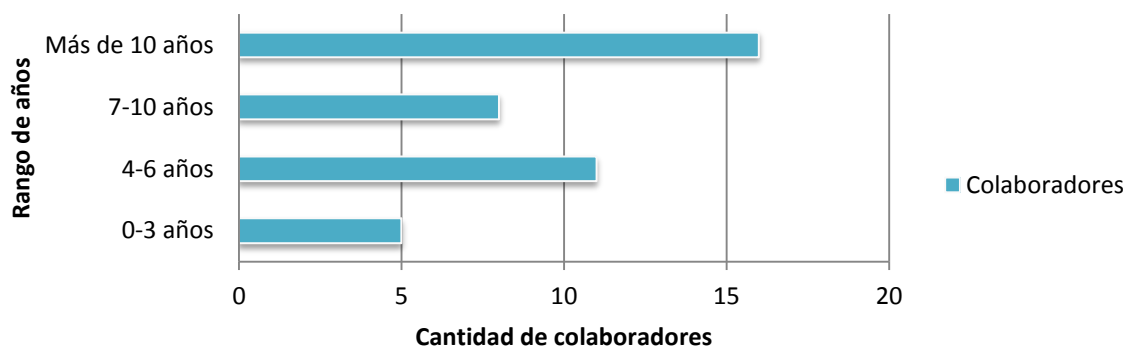
Figura 5
Rango salarial de los colaboradores de la ORH
Octubre, 2013



Fuente: Elaboración Propia

El 52% de los empleados tiene un salario que se ubica entre los 500.000 y 1.000.000 de colones, mientras que el 43% gana entre 1.000.000 y 2.000.000 de colones. Esto se debe a los puestos que desempeñan y según la escala salarial presentada en el capítulo anterior, ya que como se visualizó en el gráfico 1 los colaboradores se concentran en los puestos de técnicos especializados y profesionales, aunado también a la cantidad de años de laborar en la institución.

Figura 6
Años de servicio en la ORH
Octubre, 2013



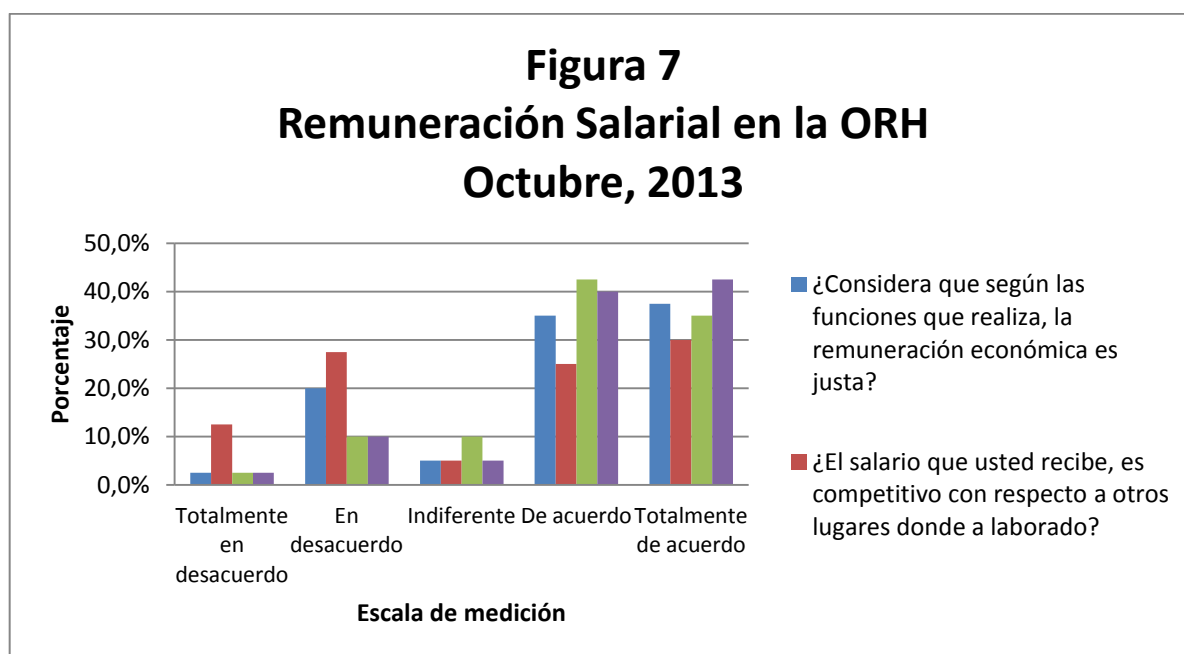
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 3 muestra los años que tienen los colaboradores de trabajar en la ORH, donde el 40% de ellos tiene más de 10 años de trabajar en la Oficina, el 27,5% tiene entre 4 y 6 años, mientras que el 20% labora desde hace 7 o 10 años, un porcentaje menor de un 12,5% corresponde a funcionarios nuevos que se encuentran en un rango de 0 a 3 años de servicio.

La condición de los colaboradores equivale a un 65% de ellos labora en propiedad y el 35% restante se encuentran interinos, aquí queda evidenciado porque el porcentaje mayor de los colaboradores tienen muchos años de laborar en la Oficina.

Seguidamente se analizan los resultados en cada uno de los factores definidos anteriormente, que afectan el clima organizacional, y con esto el 73% de los colaboradores indica que se sienten a gusto de laborar en la ORH mientras que un 27% indica que no.

3.2.2. Remuneración Salarial



Fuente: Elaboración Propia

Tal y como lo muestra el gráfico de remuneración salarial, los colaboradores en su mayoría sostienen que la remuneración laboral es justa de acuerdo con las funciones que realizan, ya que el 37,5% se encuentra totalmente de acuerdo ante esa afirmación y el 35% de acuerdo, lo cual es un porcentaje satisfactorio de 72,5%, mientras que el 22,5% considera respuestas

no satisfactorias, ya que el 20% está en desacuerdo y únicamente el 2.5% totalmente en desacuerdo. Al 5% le parece indiferente.

Esto se da porque cada funcionario tiene asignada las funciones según lo que establece el manual de puestos que realiza la Oficina, por lo que cada puesto se rige por la tiene por la escala salarial vigente para cada uno de esos puestos.

El 55% de los colaboradores opina que el salario es competitivo con respecto a otros lugares donde ha laborado, sin embargo, existe un porcentaje de 40% que indica que no, y un 5% es indiferente.

Lo anterior concuerda con lo que dijo el jefe de salarios, el señor Picado, con respecto a que en la UCR el salario de entrada no es muy bueno, sin embargo los incentivos que se le dan a los empleados por anualidad y escalafón lo suben. Para acceder a incentivos por méritos académicos, dedicación exclusiva, entre otros, es requisito que sean puestos profesionales, y como se observa en el gráfico 1, la mitad de los funcionarios son profesionales y los otros técnicos.

El 78% de los colaboradores considera que el salario es un factor motivador para el desempeño de sus tareas, mientras que el 12,5% considera que no lo es. Para el 10% resulta indiferente, aquí coincide con la opinión del señor Picado, mientras que para las jefaturas el salario no es un factor motivador para los colaboradores sí.

Aunque también se ve reflejado que el 82,5% se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo con los incentivos no monetarios que ofrece la institución, como los períodos de vacaciones, los permisos aprobados en la convención colectiva, y la accesibilidad que tienen con la Junta Administradora de Ahorro y Crédito de la Universidad en cuanto a ahorros y posibilidades de créditos para diferentes fines.

En el siguiente gráfico se refleja, que tipo de incentivos prefieren los colaboradores a la hora de decidir un lugar de trabajo:

Figura 8
Preferencia de Incentivos de los colaboradores
de la ORH
Octubre, 2013



Fuente: Elaboración Propia

El 70% de los colaboradores prefiere los incentivos monetarios a la hora de buscar realización en otro lugar de trabajo, mientras que el 30% prefiere los incentivos no monetarios, los cuales corresponden a las condiciones mencionadas anteriormente.

El 30% corresponde a los colaboradores que son profesionales, y en algún otro lugar de la Universidad, los incentivos que les ofrecen son los mismos, por lo cual para buscar realización en otro trabajo, lo que corresponde a la remuneración salarial, no es un factor fundamental para que este estrato pueda tomar la decisión.

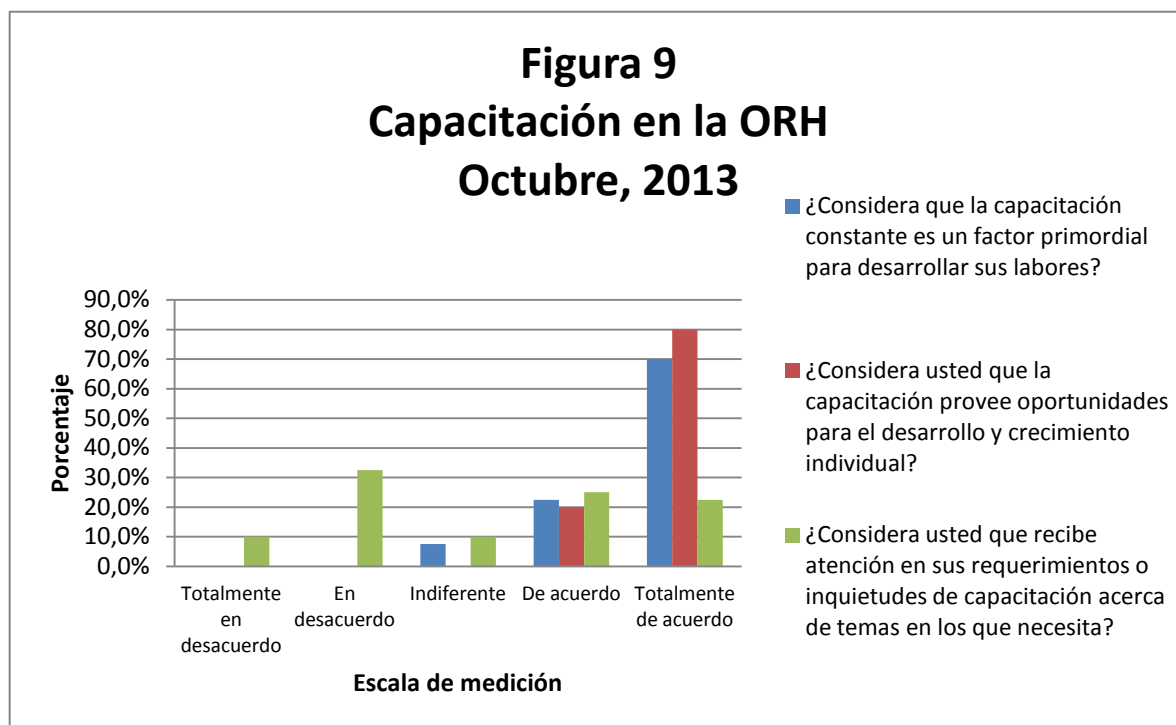
No obstante los colaboradores técnicos, sí buscarían realización en otro lugar de trabajo, si sus condiciones salariales se ven beneficiadas, puesto que los incentivos no monetarios por convención colectiva los pueden encontrar en cualquier otro lugar de la Oficina.

Para salir de la Universidad y buscar realización en otra institución, se refleja un porcentaje de los colaboradores interinos que no ven una oportunidad de ser nombrados en propiedad. Por lo tanto ante mejores condiciones de salarios el porcentaje de colaboradores que si estarían dispuestos a irse es bajo.

En consecuencia, se visualiza que el señor Picado tiene razón al decir que por lo general las personas no toman en cuenta las condiciones ambientales favorables, a la hora de preferir

un trabajo, ya que como se vio en el gráfico 6, la mayoría de los colaboradores prefieren el dinero antes que cualquier otro tipo de incentivos.

3.2.3. Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

En la variable de capacitación se toma como referencia las oportunidades que esta provee, para el crecimiento personal y laboral de los funcionarios, así como se desarrolla la misma en el lugar de trabajo.

Tal y como se ve en el gráfico hay un porcentaje alto de los colaboradores que piensa que la capacitación es factor que provee crecimiento individual y también oportunidades de desarrollo.

El 92,5% de los colaboradores, distribuidos en un 70% totalmente de acuerdo y un 22,5% de acuerdo, opina que la capacitación es un factor primordial para desarrollar sus labores, a un 7,5% le resulta indiferente. De igual manera 100% de los colaboradores indica que la capacitación es un medio de desarrollo y de crecimiento individual.

Esto coincide con la perspectiva que mantiene el jefe a.i. de desarrollo humano, el señor Cervantes, que la capacitación es uno de los factores primordiales con que debe contar una organización, no solo como medio de productividad en el trabajo, sino como un factor motivador que ayuda a que los empleados se sientan a gusto realizando las labores y sientan un crecimiento profesional y laboral en la organización donde se encuentren.

Aunque tanto jefaturas como colaboradores coinciden en la importancia de la capacitación, existe un porcentaje alto de colaboradores que cree que en la práctica no se toma en cuenta realmente las necesidades de capacitación que ellos requieren, ya que un 42.5% de ellos distribuidos, en un 10% totalmente en desacuerdo, 32.5% en desacuerdo opinan que no se toman en cuenta sus inquietudes en los temas de capacitación que necesitan.

A un 10% les resulta indiferente, y un 47.5% considera que si se toma en cuenta sus requerimientos. Este porcentaje tan dividido está más ligado a las jefaturas y los procesos que manejan las secciones, ya que probablemente la apertura que tenga el Jefe de la Sección hacia el tema que el colaborador requiera, así va a ser la solicitud que se realice al departamento encargado.

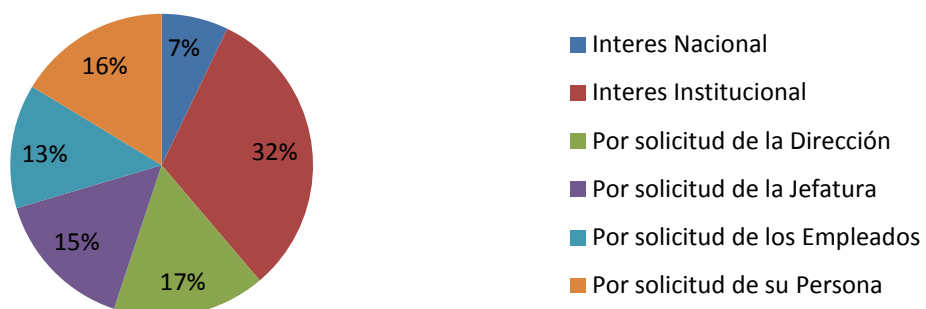
Temas que corresponden propiamente a sus funciones diarias, pueden ser resueltos con capacitación interna entre los mismos compañeros. Otros temas de interés que no estén relacionados con los puestos de trabajo, requieren de un estudio para determinar si procede o no el taller, charla o capacitación necesaria, esto incurre en dinero, tiempo, y otros factores que no siempre se pueden disponer.

El 80% de los colaboradores indica que la Oficina sí le brinda capacitaciones y el 20% restante indica que no. Según el tipo de capacitación que se brinda se escoge una cantidad de funcionarios de la sección o bien se envían en grupos a toda la Oficina, por lo que muchas veces la escogencia se realiza por disposición de las jefaturas, por lo que pueden quedar colaboradores sin asistir a las capacitaciones, es por esto que el 20% de los colaboradores indica que no se le brinda ningún tipo de capacitación.

Asimismo como se visualiza que un porcentaje alto indica que no se le presta atención a sus necesidades de capacitación, puede que no les guste asistir de las capacitaciones generales

que la Oficina realiza, por no ser de interés para su puesto de trabajo o del colaborador como persona.

Figura 10
Tipos de Capacitaciones que brinda la ORH
Octubre, 2013



Fuente: Elaboración Propia

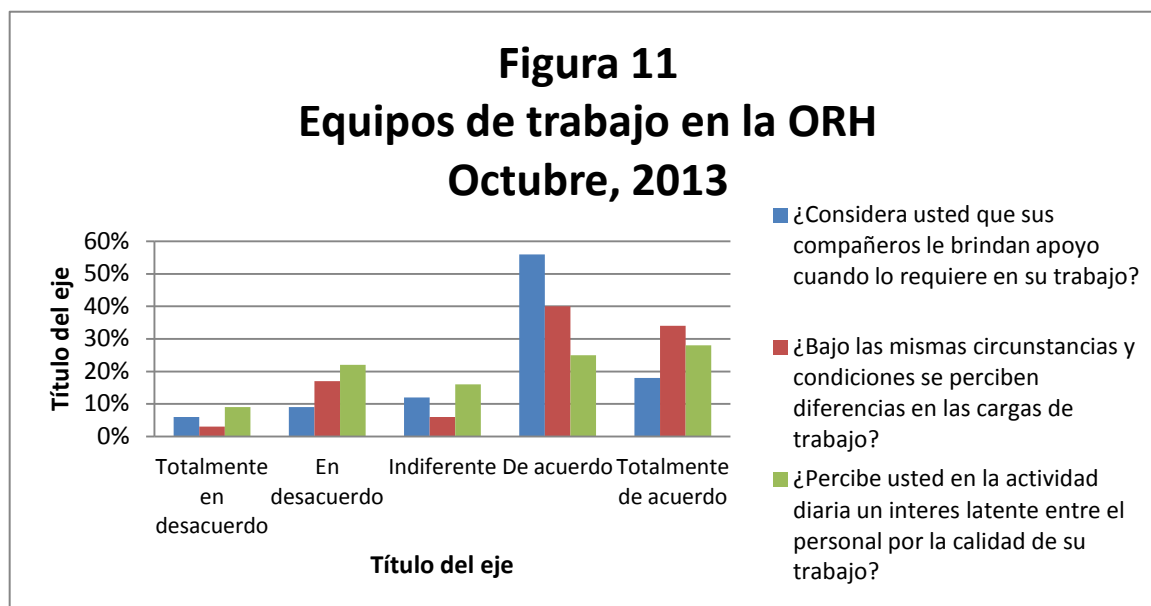
El gráfico 8, muestra el tipo de capacitaciones que brinda la ORH, donde los colaboradores indican en su porcentaje más alto, que un 32% de las capacitaciones que reciben es por interés institucional, y son aquellas que tienen relación con políticas universitarias, como por ejemplo, el manejo de desechos sólidos, la migración hacia el software libre, protección de los datos, entre otras.

Con porcentajes parecidos del 17%, 16%, 15% 13% capacitaciones por solicitud de la dirección, de la persona, de la jefatura, y de los colaboradores en ese orden, las reciben los funcionarios. Así como un 7% indica que las capacitaciones que recibe son de interés nacional, por ejemplo la aprobación de la ley 7600, sobre la igualdad de condiciones para personas con discapacidades.

Con este gráfico se complementa la afirmación anterior que las necesidades o requerimientos de los funcionarios, en cuanto a temas de capacitación de su interés, no son tomados en cuenta, ya que la mayoría de capacitaciones que reciben son de interés

institucional más que personal o propiamente de las funciones que realizan en sus puestos de trabajo.

3.2.4. Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a relaciones personales, hay 3 divisiones, los equipos de trabajo entre los colaboradores, las relaciones con los superiores, y los conflictos que pueden crear las relaciones que se tienen con los demás.

Un 74% de los colaboradores considera que sus compañeros les brindan apoyo cuando lo requieren, mientras que a un 10% le resulta indiferente, esto se debe a que muchos de ellos tienen funciones muy propias de su puesto, por lo cual creen no necesitar ayuda de los demás. Un 12% considera que cuando requieren ayuda, sus compañeros no están dispuestos a dársela.

Existe un alto porcentaje del 40% de acuerdo y un 34% totalmente de acuerdo, que existen diferencias en las cargas de trabajo de las personas que realizan el mismo puesto, en este apartado existen puestos para la Universidad, se considera que en algunas de las secciones el trabajo es más pesado que en otras, y para personas con un mismo puesto de trabajo, por

ejemplo un técnico especializado B, según la sección que se encuentre su carga de trabajo es diferente.

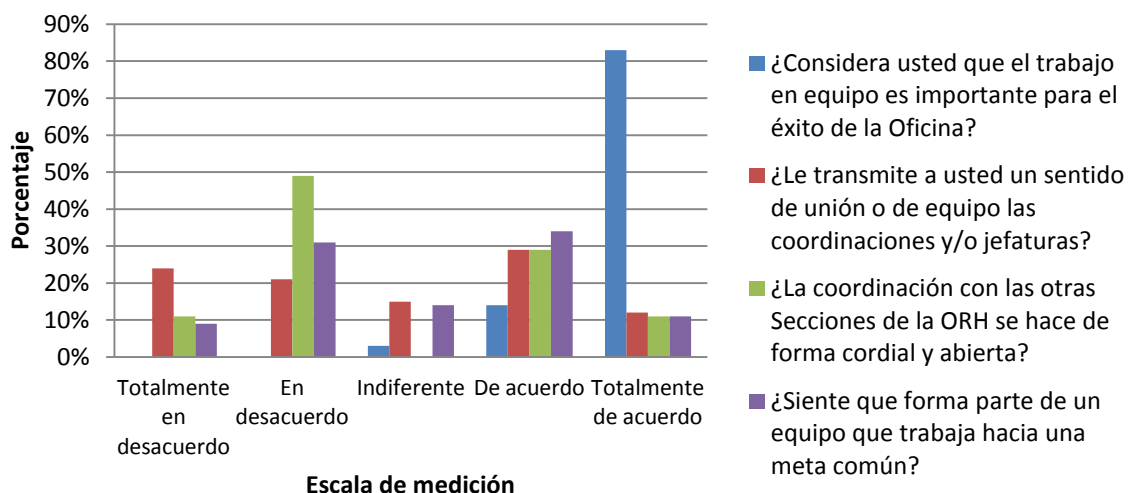
Tal y como lo indicó en su momento la señorita Picado, el tema de los puestos y el nivel académico de los colaboradores, es la razón principal, que genera molestias entre los colaboradores, los cuales perciben que sus cargas de trabajo no están acordes con el puesto que tienen, y es por esto que, únicamente, un 20% se encuentra de acuerdo con la afirmación de que existen diferencias en las cargas de trabajo, bajo las mismas condiciones, porcentaje que pertenece a los colaboradores de puestos profesionales.

Esto se ve reflejado también en el interés latente entre los colaboradores en su actividad diaria por la calidad de su trabajo, ya que únicamente la mitad presenta afirmaciones positivas sobre este tema.

El 31% de los colaboradores se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, acerca de que perciben un interés del personal de la Oficina por la calidad de su trabajo. Probablemente se refieren a los compañeros que no pertenecen a su sección, ya que más adelante se visualizará como es la relación entre secciones.

El que un 16% de los colaboradores indique que la calidad que se percibe es indiferente, quiere decir que la relación de calidad con respecto a las actividades que realizan sus compañeros no es muy buena.

Figura 12
Relaciones entre equipos de trabajo de la ORH
Octubre, 2013



Fuente: Elaboración Propia

A pesar de que un 97% de los colaboradores, tal y como lo muestra el gráfico anterior coinciden con que el trabajo en equipo es importante para el éxito de la Oficina, se puede visualizar que un 60% de los colaboradores opina que la relación que se tiene entre secciones no se da de manera cordial ni abierta.

El 40% de los colaboradores que se encuentra de acuerdo con esa afirmación, se debe a los compañeros con más años de servicio en la Oficina, que crean relaciones de amistad sin importar si trabajan en la misma sección o en otra, esto se da debido a que tienen mucho tiempo de conocerse y de necesitar alguna cosa el uno del otro están dispuestos a ayudarse.

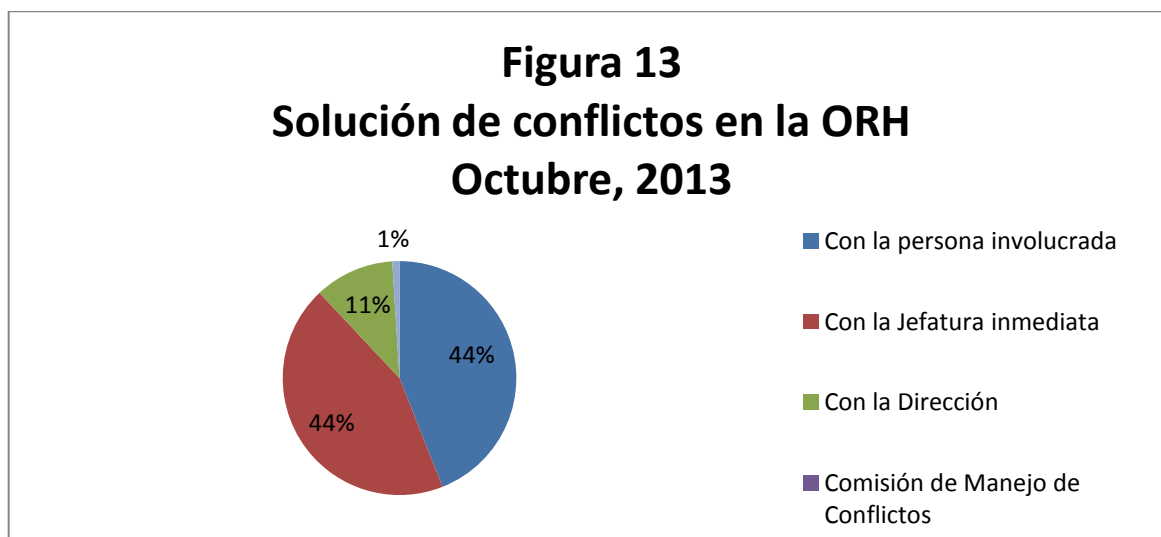
Bajo esas mismas circunstancias es que se encuentran divididas las opiniones acerca del sentimiento que trabajan todos hacia una meta en común, ya que un 40%, distribuido en un 9% en totalmente en desacuerdo y un 31% en desacuerdo, no siente que se trabaje en conjunto, mientras que el 55% de los colaboradores considera que si se va hacia el cumplimiento de una meta en común. A un 14% le parece indiferente este tema.

Probablemente se debe a las jefaturas o coordinaciones que se encuentran en la Oficina, son las responsables de hacer sentir identificados a su grupo de trabajo y girar las órdenes para que las funciones que se realizan sean para el beneficio de todos y no solo de un equipo de trabajo o una persona o bien para que una Sección se encuentre bien y la otra no.

Esto se ve reflejado en que los colaboradores opinan, en porcentajes positivos de un total de 41% y negativos en un total de 46%, que sus jefaturas no les transmiten un sentido de unión o de equipo de trabajo, para el 15% es indiferente.

Según las opiniones obtenidas en el capítulo anterior, por parte de las jefaturas, las relaciones interpersonales son muy buenas, y aunque los colaboradores, en su mayoría, no opinan lo contrario existe un porcentaje alto de colaboradores, que no tiene un sentido de unión y grupo, en consecuencia presentan conductas individualistas y es despreocupado por lo que le suceda a su par, esto debido a que no ven en su jefe una persona que los motive a cambiar dichas conductas y trabajar de forma más colectiva.

Anteriormente se indicó que en la Oficina no había registro de conflictos y es probable que se deba a lo que refleja el siguiente gráfico en cuanto a la forma de solución de conflictos:



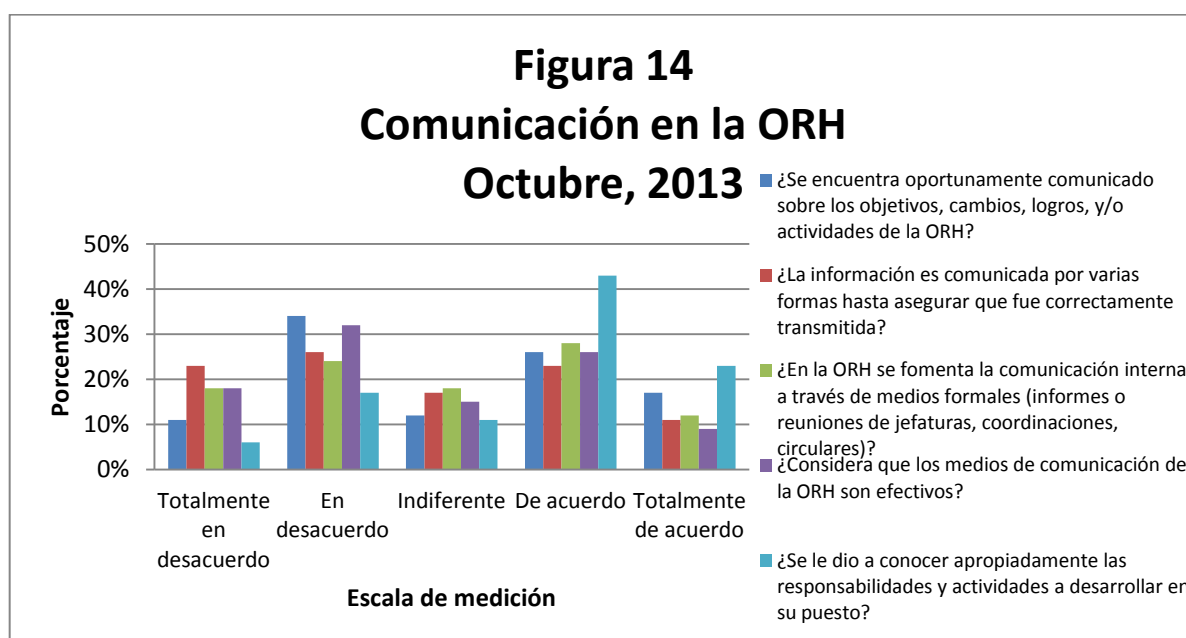
Fuente: Elaboración Propia

Esto quiere decir que al resolver los conflictos directamente con la persona, se evitan problemas ante instancias superiores y no se afecta de forma negativa la relación entre los colaboradores.

Un 23% de los colaboradores marcó como indiferente la opción de contar con apoyo ante la resolución de un conflicto debido a que tal y como lo mencionan los jefes, no se presentan conflictos dentro de la Oficina, por lo que no es necesario buscar soporte.

Un 48% de los colaboradores sienten apoyo por parte de las jefaturas en caso de que se presente un conflicto y se evidencia en el gráfico anterior donde una alta proporción busca apoyo de la dirección o de su jefatura inmediata como vía de resolución de conflictos.

3.2.5. Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

La comunicación va muy ligada a la forma de presentar información, las vías para hacerlo, y la calidad con que se transmite. Cuando se conversó con el Director de la Oficina, el señor Arrieta, indicó que en su gestión busca que la información sea accesible para todos y se transmita de la mejor manera posible, para que todos sus colaboradores conozcan lo mismo y sea un flujo transparente.

Con respecto a la información otorgada a los colaboradores para desarrollar sus funciones, el 66% de ellos indica que fueron informados apropiadamente sobre sus responsabilidades y actividades a desarrollar. Esto va de la mano con la capacitación que reciben cuando entran al puesto de trabajo, la cual fue buena, como se indicó en el apartado anterior.

El 23% de los colaboradores considera que no se les dio a conocer apropiadamente, sin embargo en el transcurso de los días en que asumieron el puesto fueron aprendiendo y viendo a sus compañeros. Para el 11% este tema es indiferente.

Asimismo conocer si los colaboradores se encuentran enterados de los cambios, objetivos, y actividades de la Oficina, más cuando se vieron inmersos en un cambio de dirección, que da como resultado una visión diferente de hacer las cosas.

Un porcentaje importante, de un 45%, distribuido en un 34% en desacuerdo y un 11% en total desacuerdo indica, que no se les ha comunicado sobre los nuevos objetivos, cambios, logros y políticas de la Oficina. Mientras que un 43% indica que sí han sido comunicados, este porcentaje lo conforman los colaboradores profesionales que tienen coordinaciones a su cargo, y bien colaboradores que eventualmente tienen una jefatura abierta a brindar información.

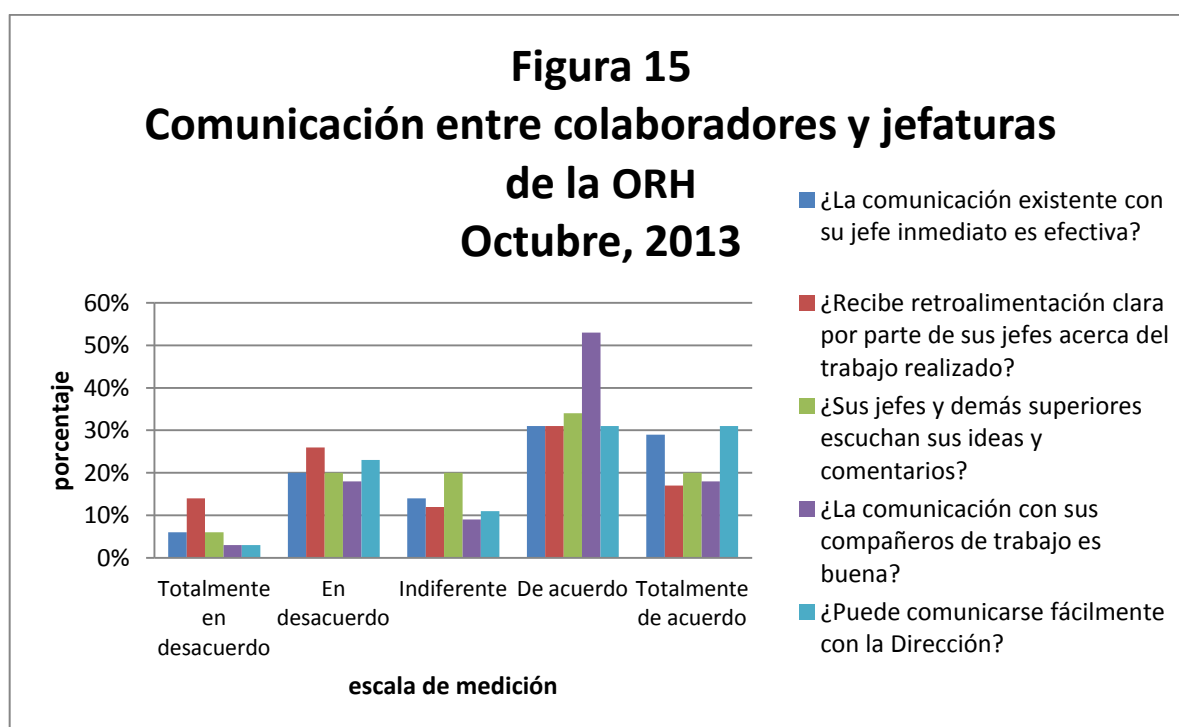
La información sobre las políticas de la Oficina según la nueva administración no fue transmitida a los colaboradores de manera apropiada sino que se discutió en Consejo Asesor, por lo tanto es responsabilidad de las jefaturas comunicar a sus colaboradores lo que considere necesario, y más adelante se verá como es la comunicación directa entre jefes de mandos medios y sus colaboradores.

Aunado a esto, está la forma en cómo se transmite la información, un 18% de los colaboradores se encuentra totalmente en desacuerdo de la forma en que se transmite la información. Un 32% se encuentra en desacuerdo, a un 15% le resulta indiferente, mientras que un 26% se encuentra de acuerdo, para finalizar con un 9% en total acuerdo de que los medios de comunicación utilizados en la ORH son efectivos.

Junto a estas respuestas está la forma en cómo se aseguran las personas de enviar esa información, por consiguiente se consulta si la información es enviada de distintas maneras para asegurarse que realmente llega a su destinatario.

Ante esto se encuentran porcentajes similares que indican que la información no es enviada desde diferentes formas para asegurarse que llegue a todos, sino, como se indicó anteriormente, el Consejo Asesor maneja la información y se espera que sea transmitida hacia los niveles más bajos. Si uno de los jefes no cumplió en la comunicación de la misma, los colaboradores no la obtienen por ningún otro medio.

Probablemente, de esto resulte que la comunicación en la Oficina sea, en un porcentaje mayor, de manera informal, ya que únicamente un 40% indica que se fomenta la comunicación formal por medio de reuniones, correos electrónicos o informes.



Fuente: Elaboración Propia

Las relaciones de comunicación que se establecen entre colaboradores, jefes y Dirección son muy importantes, como medio de retroalimentación acerca de las tareas que se realizan, también para fomentar un ambiente donde los colaboradores sientan la confianza de aportar

ideas o comentarios sobre los trabajos realizados, ya que son ellos los que más conocen de las actividades que se realizan, por tanto los que pueden brindar sugerencias para mejorar o para seguir haciendo las cosas bien.

Entre compañeros de trabajo la comunicación es buena, ya que un 71% indica respuestas favorables. Para el 21% la comunicación no es buena, sin embargo ese porcentaje corresponde a aquellos que indicaron que no mantenían buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

La comunicación con el jefe inmediato tiene un porcentaje de satisfacción alto, ya que el 60% se encuentra de acuerdo, mientras un 26% en desacuerdo, a un 14% le resulta indiferente. Por lo tanto cuando deben conversar directamente con el jefe inmediato, sobre algún tema específico, consideran que la comunicación es efectiva.

Para un 62% de los colaboradores se les hace fácil comunicarse con el Director, un 26% no se encuentra de acuerdo con esto. El porcentaje alto resulta de lo que propiamente nos comentaba el señor Arrieta, en cuanto al estilo transparente que maneja para decir las cosas y su política de mantener la puerta de la Dirección siempre abierta, para quien tenga gusto de acercarse a conversar con él sobre, lo que requiera pueda hacerlo.

A la hora de brindar ideas y comentarios los colaboradores están de acuerdo en un 34% y un 20% totalmente de acuerdo que si son escuchados mientras que un 26% se encuentra en desacuerdo, a un 20% le resulta indiferente y es el porcentaje a analizar ya que por experiencias pasadas con antiguas direcciones, los colaboradores quedaron con la idea de que mejor se dedican a realizar su trabajo sin necesidad de ofrecer ideas de mejora, ya que aunque pueden ser escuchadas no se llevan a la práctica.

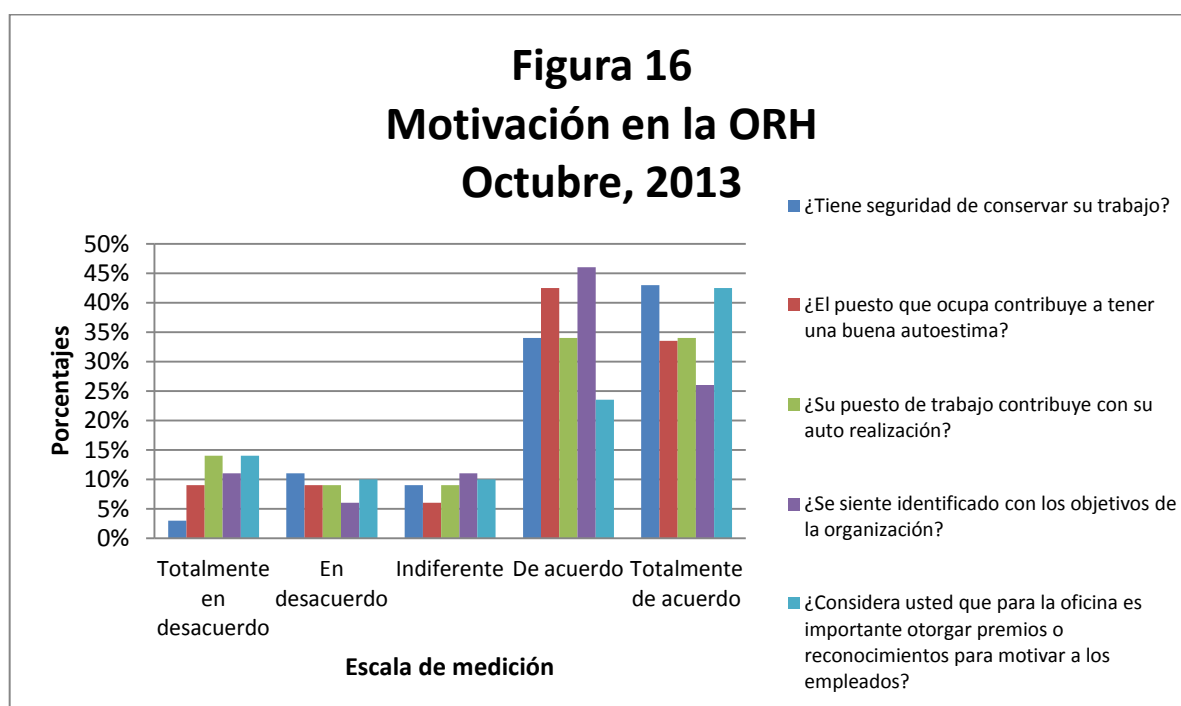
Un 40% de los colaboradores indica que no recibe retroalimentación por parte de sus jefes, sobre el trabajo realizado, mientras que un 48% si, esto se debe a que no se aplica una evaluación del desempeño ni tampoco un seguimiento individualizado de las tareas que se realizan, sino que se basan en muestras de errores que emite la Sección de Control brindadas por un sistema de información.

3.2.6. Motivación

La motivación es el factor más difícil de medir, ya que lo que motiva a una persona no es necesariamente lo que motiva a la otra, sin embargo en un lugar de trabajo existen diferentes situaciones que podrían ser de motivación para los colaboradores.

En la ORH los colaboradores mencionan en un porcentaje de 60% que se encuentran motivados, mientras que un 29% no se siente motivado en la Oficina. Para un 11% de los colaboradores no se sienten identificados con el tema, puesto que el trabajo es una obligación y no un lugar donde sentirse motivado por lo cual les resulta indiferente.

Para explicar los porcentajes anteriores en cuanto a motivación se presentan una serie de afirmaciones para lograr determinar que motiva a los colaboradores de la ORH:



Fuente: Elaboración Propia

La estabilidad es uno de los factores que suele motivar a una persona. La seguridad de conservar el trabajo brinda tranquilidad a los colaboradores, en el caso de la Oficina el 77%

de los colaboradores siente seguridad de conservar su trabajo. Esto se evidencia en la información personal y laboral, el 65% de ellos se encuentra en propiedad, y la mayoría tiene más de un año de trabajar en la Oficina con lo cual se aseguran de tener estabilidad.

El 14% de los colaboradores que no se siente seguro de conservar su trabajo, corresponde a aquellos que se encuentran en la Oficina, sustituyendo a personas que en cualquier momento pueden regresar, ya sea de una incapacidad, o que se encuentran ascendidos de manera interina en otras unidades.

La autoestima y la autorrealización que sienten los trabajadores es un factor que los motiva, y para el 76% de los colaboradores distribuidos en porcentajes de 42,5% de acuerdo y un 33.5% totalmente de acuerdo, el puesto que ocupan dentro de la Oficina contribuye a que tengan una buena autoestima.

El porcentaje de 18%, en donde sus puestos no contribuyen a tener buena autoestima, es un porcentaje de los colaboradores que se sienten sobrecalificados y que no están a gusto en él. Esto también se ve reflejado en el 23% de los colaboradores que indican que el puesto de trabajo no contribuye con su autorrealización, ya que según sus estudios académicos aspiran a un mejor puesto y una mejor remuneración económica.

Existe un porcentaje alto de un 68% de colaboradores que indica que su puesto de trabajo ayuda a su autorrealización, corresponde a los profesionales, o aquellos técnicos que están en proceso de concluir sus estudios, por lo tanto saben que la experiencia que les brinda el puesto saben les servirá a futuro para obtener una mejor categoría.

Un 72% de los colaboradores se siente identificado con los objetivos de la organización, y aquí se refieren especialmente a las actividades y funciones propias de su Sección ya que en el apartado anterior indicaron que no conocían los cambios, políticas y objetivos de la nueva administración.

Mientras que a un 11% le resulta indiferente, un 17% de los colaboradores no se siente identificado, lo que provoca que la motivación que sienten al realizar sus funciones no sea por un compromiso con la organización sino por recibir un salario.

El señor Arrieta indicaba que el salario realmente no es un factor motivador de igual manera el señor Picado confirmaba la afirmación, sin embargo indicó que la gente prefiere la remuneración económica antes que cualquier otro incentivo y eso se vio reflejado en el apartado de remuneración salarial.

El 48.5% de los colaboradores considera que para la Oficina si es importante otorgar premios a sus empleados, pero estos premios van de la mano con reconocimientos por el tiempo servido, agradecimientos públicos por un trabajo bien realizado.

Cuando se habla de premios se cree que se otorga algún tipo de bonificación o incentivo económico. Por esto es que el 24% de los colaboradores indica que la Oficina no acostumbra a hacerlo y al 10% le resulta indiferente. En una institución pública existen normativas sobre los presupuestos asignados que no permite este tipo de incentivos para motivar, agradecer o felicitar a un empleado.

Figura 17
Actividades que motivan a los colaboradores en
la ORH
Octubre, 2013



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior muestra lo que los colaboradores piensan son las actividades que los pueden motivar. En porcentajes iguales de un 24% se encuentran los incentivos monetarios, capacitaciones y reconocimientos, en un porcentaje menor de un 16% se encuentran las

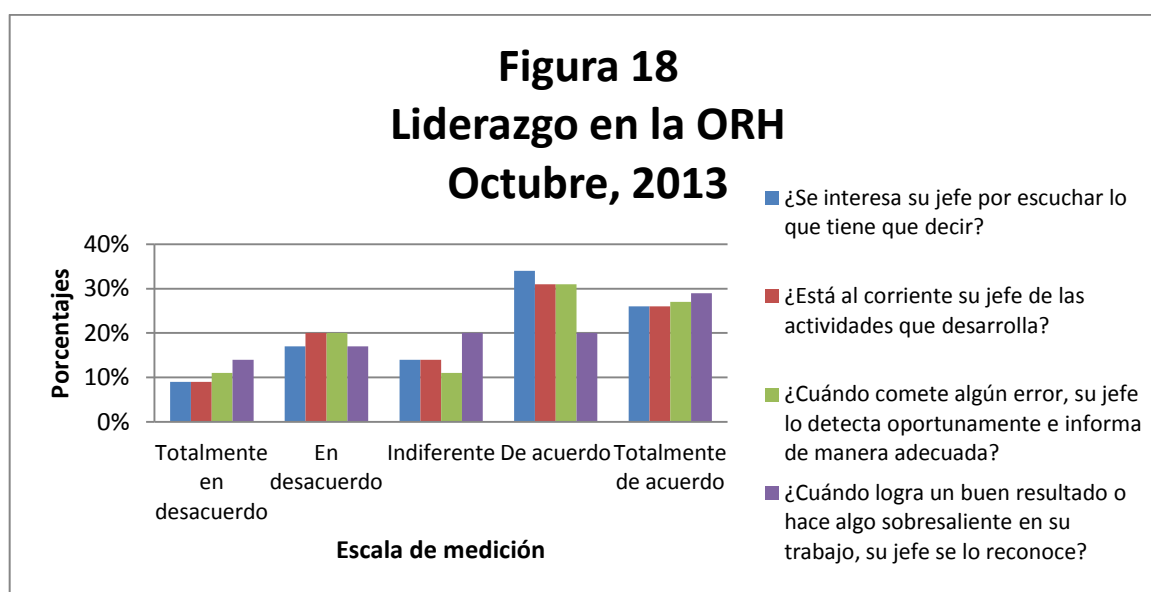
actividades sociales (festejos de fechas especiales), y por último con un 12% se encuentran los talleres.

Los incentivos monetarios sí son un factor importante para ellos, a diferencia de la opinión de las jefaturas, que se inclinan por un clima agradable, capacitación constante y reconocimientos son aspectos importantes, para escoger un lugar de trabajo.

Las capacitaciones son un factor que los mantiene motivados, con esto se explica el porqué en el apartado de la capacitación, los colaboradores se calificaron insatisfechos en cuanto a la atención que se les presta a sus necesidades de capacitación.

El 68% de los colaboradores indicó que de ofrecerles, en otra Unidad, las mismas condiciones en las que se encuentran, prefieren quedarse en la ORH, mientras que un 38% indica que de tener la oportunidad se trasladarían a laborar a otra unidad, lo que indica que de forma general la mayoría de los colaboradores se encuentran motivados en la Oficina.

3.2.7. Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

En el tema de liderazgo existe una satisfacción general por parte de los colaboradores, ya que existen porcentajes altos de colaboradores de acuerdo con las respuestas que se brindaron.

El 60% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con que su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir, esto se refleja en un porcentaje similar de un 57% que indica que el jefe está al corriente de sus actividades, por tanto existe una relación de interés por parte del jefe de lo que realizan sus colaboradores y de interesarse cuando alguno de ellos necesita conversar con él.

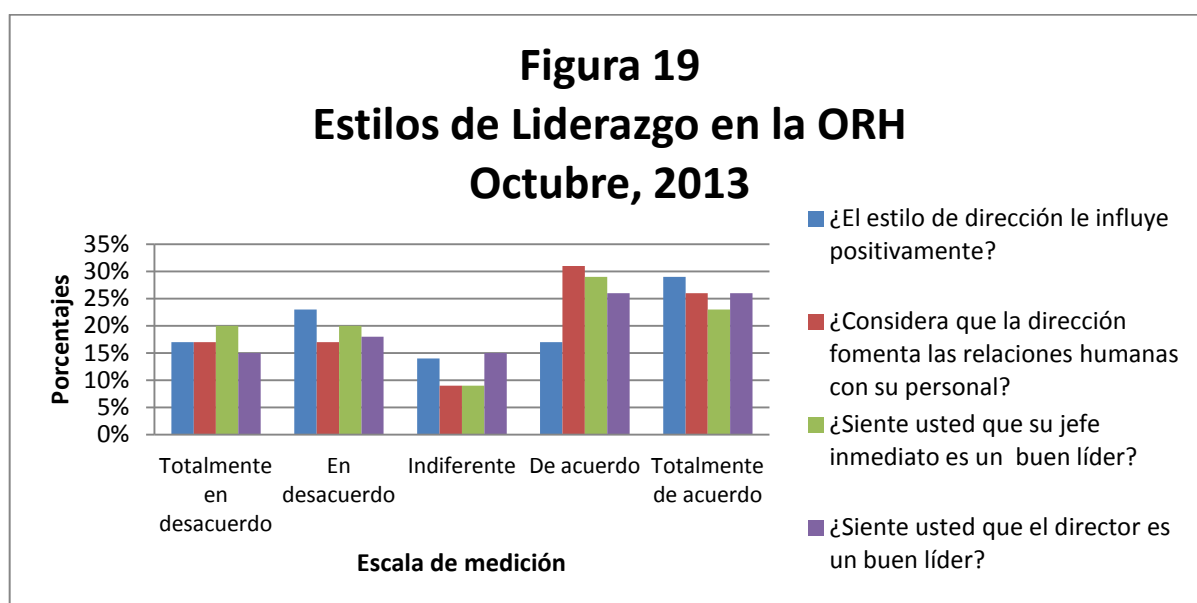
En porcentajes de un 26% y un 29%, respectivamente, para las afirmaciones anteriores, se encuentran en desacuerdo, y son parte del porcentaje que indica que les cuesta comunicarse con sus superiores.

La retroalimentación es un factor esencial que se debe dar en todos los trabajos, y la forma en cómo lo hagan cuando se comete un error, determinará la calidad de líderes que existen en las Oficinas.

Para los colaboradores de la ORH un 58% de ellos afirma que la retroalimentación por parte de los jefes, cuando algo sale mal, es positiva para un 31% no lo es. El porcentaje restante de un 11% se le hace indiferente porque no la recibe.

En cambio existe un porcentaje menor de un 49% que indica que cuando realiza algo bueno, el jefe se lo reconoce y un 31% indica que no es así, esto está relacionado con el trato que tienen los jefes con sus colaboradores y la forma de ser de cada uno.

Al existir tantas secciones en la Oficina, resulta difícil generalizar cual de los jefes retroalimenta de una forma adecuada y cual reconoce cuando se realiza algo bueno y cual no para determinar de forma general el liderazgo en la Oficina, sin embargo seguidamente se grafican estos aspectos de forma general.



Fuente: Elaboración Propia

Para los colaboradores en un porcentaje del 52%, el Director es un buen líder, esto va ligado a las respuestas dadas en que un 57% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la dirección fomenta las relaciones humanas.

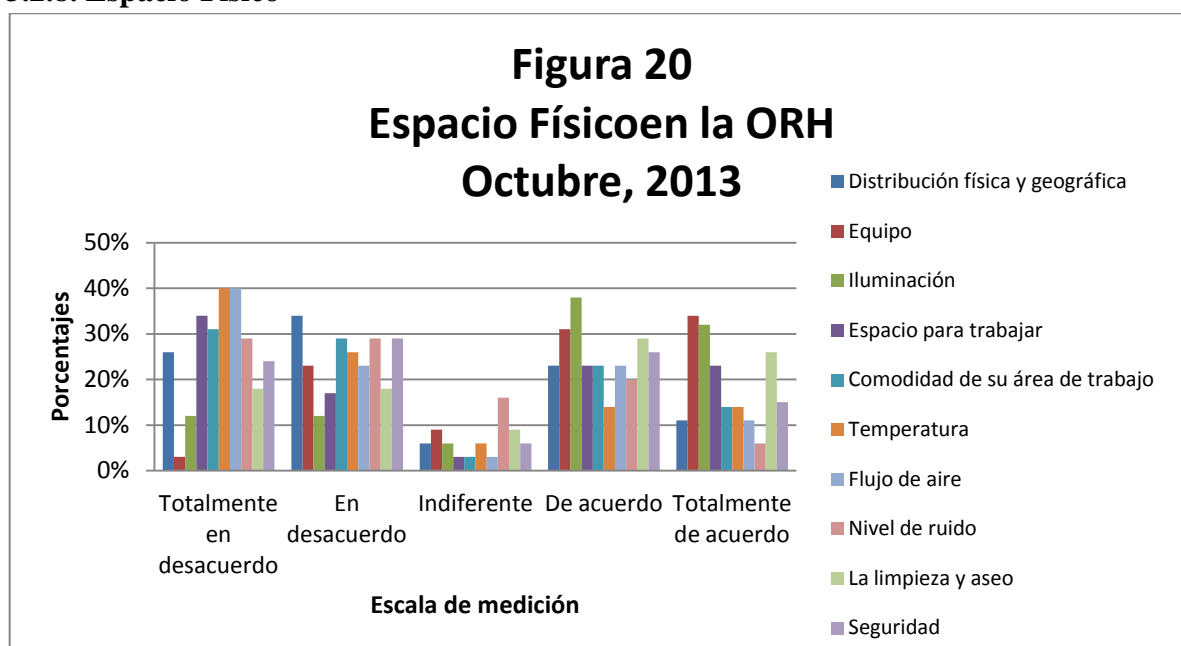
Esto se refleja en la promoción de capacitaciones para sus empleados, realización de actividades sociales tal y como el señor Arrieta lo indicaba en su entrevista, adicional que indican que no existe restricción de tomarse un tiempo para reírse, compartir y lograr romper la percepción que tienen los colaboradores de llegar solo a producir como si estuvieran en una fábrica.

El 46% indica que el estilo de liderazgo de la dirección le influye de manera positiva. El 40% que indica respuestas en desacuerdo corresponde a las personas que no tienen buenas relaciones interpersonales y comunicación ya que es un porcentaje similar del 34% indicó que la dirección no fomenta las relaciones interpersonales.

Con respecto a lo que concierne a las jefaturas de mandos medios, quienes son los que se encuentran diariamente en contacto con los colaboradores, el 52% de los colaboradores considera que su jefe inmediato es un buen líder, mientras que un 33% se encuentra en desacuerdo en esta afirmación, a un 15% de los colaboradores les resulta indiferente.

Como no se realiza una descripción de los jefes por sección, las decisiones son divididas y corresponden a la personalidad de cada uno de los jefes de las secciones, la forma en cómo lo consideran los colaboradores de la Sección en el tema de liderazgo.

3.2.8. Espacio Físico



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a espacio físico, existe una molestia general en toda la institución, y la Oficina no queda exenta de ella, pues posee una cantidad considerable de empleados en un espacio reducido.

Para el 60% de los colaboradores la distribución geográfica y física en la que se encuentra la Oficina no permite el flujo de trabajo de información de una forma adecuada, ya que para realizar un trámite las personas no pueden atender personalmente a los funcionarios por la falta de espacio para ellos, lo que provoca que se atiendan mediante las ventanillas de recepción, lo cual incita atrasos y desordenes.

Un 34% de los colaboradores indica que si es adecuado, y este porcentaje corresponde a profesionales que se trasladan de la Oficina a realizar su trabajo en otras unidades ya que por la naturaleza de sus funciones, tienen que desplazarse entre unidades.

En cuanto a lo que es el equipo de cómputo y herramientas como teléfonos, calculadoras, lapiceros, escritorios, sillas, existe un porcentaje alto de un 65% que indica contar con el equipo necesario para realizar sus funciones, mientras que un 26% se encuentra en desacuerdo. Esto se debe a que con la llegada de la Dirección se realizaron cambios de computadoras a los funcionarios, entregas de sillas ergonómicas y la solicitud de teléfonos IP fue instalada en toda la Oficina.

Asimismo, no existen problemas de iluminación, ya que un 70% de los colaboradores indica que la iluminación en sus puestos de trabajo es buena, la ubicación del edificio en una parte de la Oficina, posee ventanales grandes que permiten la entrada de luz natural, y en la otra parte existen al menos 4 fluorescentes por cada tres metros, un 24% de los colaboradores no se encuentra de acuerdo y la razón principal es la ubicación de sus escritorios.

Un 51% de los colaboradores indica que no cuenta con el espacio suficiente para laborar, mientras que un 46% indica que se encuentra de acuerdo con el espacio de trabajo, esto se debe a que la Oficina se encuentra dividida por secciones, las cuales están divididas por paneles a media altura, y el espacio entre una sección y otra es muy similar. La cantidad de personas no es la misma, ya que en una división se encuentran 19 personas, en otra similar se encuentran 6, lo que provoca que unos estén conformes y los otros no.

Un porcentaje de 60% concuerda en que la comodidad del espacio del trabajo no es buena, mientras que para un 37% sí lo es, un 3% lo considera indiferente, esto se debe a lo que se explicó anteriormente.

Un 66% de los colaboradores indica que la temperatura en la Oficina no es la adecuada, mientras que un 28% se encuentra de acuerdo en que sí lo es, el problema radica en una disposición institucional de no colocar aires acondicionados en la Universidad porque el fluido eléctrico no los soporta, por lo cual espacios reducidos con una gran cantidad de personas se ve afectado, adicional la estructura del edificio donde se encuentra ubicada la Oficina, la cual para permitir el paso de la luz el techo es conformado únicamente a latas de zinc transparentes.

Por todas las condiciones descritas anteriormente es que los colaboradores en un porcentaje del 63% se encuentra en desacuerdo en que el flujo de aire es el adecuado, aquéllos que se encuentran más cómodos en sus puestos de trabajo son los que indican en un 34% que el aire circula adecuadamente.

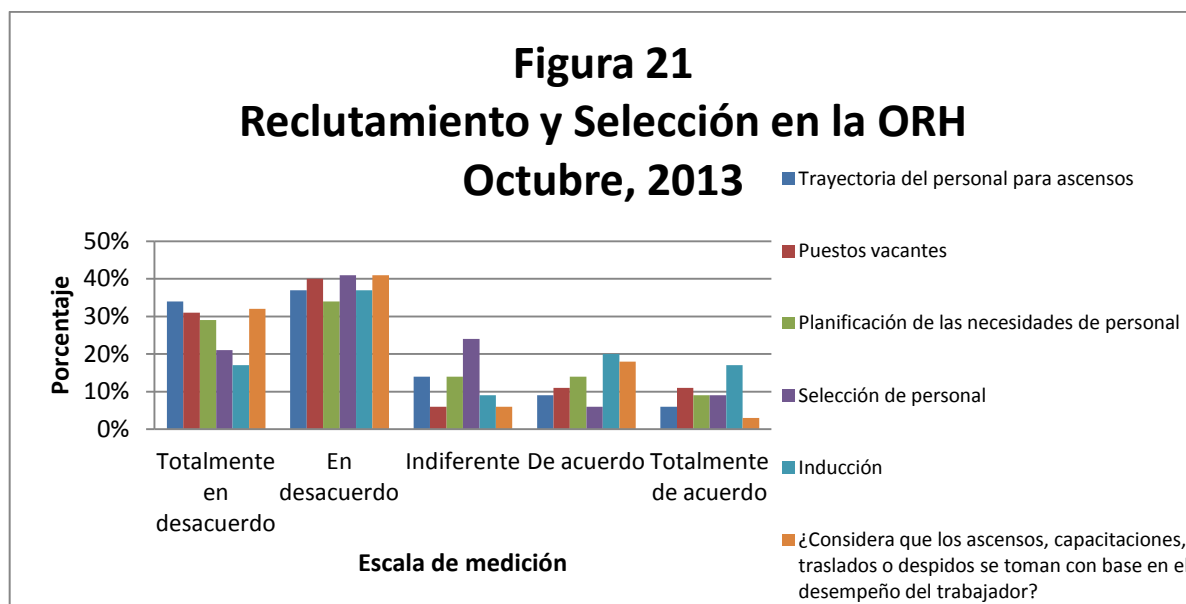
El 26% de los colaboradores opina que el nivel de ruido es adecuado, mientras que un 58% se encuentra en desacuerdo con esto. La Oficina se encuentra ubicada muy cerca del tramo este de la circunvalación, por lo cual se escuchan los carros, asimismo a la par se encuentra la línea del tren en San Pedro, esto provoca que el nivel de ruido algunas veces sea más fuerte que otras y que genere incomodidad a algunos de los colaboradores.

En cuanto a la limpieza y el aseo, un 55% de los colaboradores indica que es buena, esto se debe a que una vez por semana se limpia su sección, se recoge la basura y el reciclaje, mientras que para el 36% de los colaboradores no es buena, el motivo corresponde a los problemas constantes de desaseo que se presentan en los baños y comedor debido a que son áreas donde cada uno es responsable personalmente de asegurarse tener la higiene adecuada.

El 91% de los colaboradores indicaron no conocer acerca de la existencia de un plan de emergencias en la Oficina, mientras que el 9% si conoce de un manual sobre qué hacer en caso de una emergencia.

El 53% de los empleados indica que no existe la seguridad debida para evitar accidentes o riesgos de trabajo, mientras que un 41% considera que si existe la seguridad necesaria, esto radica en que por las condiciones de comodidad, ubicación, y aspectos físicos de la Oficina descritas anteriormente, no pueda existir una seguridad adecuada, sin embargo tampoco se realiza ni se cuenta con un plan para actuar ante posibles emergencias.

3.2.9. Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración Propia

Cuando los colaboradores ingresan a laborar a la ORH, el 37% se encuentra de acuerdo en que se les brindó la inducción necesaria acerca de las responsabilidades del puesto y políticas de la Oficina mientras que un 54% de los colaboradores indica que no, al porcentaje restante le resulta indiferente.

Esto se debe a que las personas llegan a sus puestos de trabajo y vienen de otros lugares de la Universidad, inician en la Oficina nada más con la capacitación que les brinde el compañero o jefe acerca de las funciones del puesto, ya que dan por entendido que los colaboradores saben acerca del funcionamiento de la Universidad.

Como lo comentaba la jefa de reclutamiento, la señora Bermúdez, la selección de personal queda directamente a discreción de las jefaturas de las Unidades, y muchas veces no se sabe porque escogen a una persona en lugar de otra sino que es un criterio totalmente subjetivo del jefe. Esto explica el porqué el 62% de los colaboradores indica que la selección de personal no es la adecuada mientras que un 15% de los colaboradores están de acuerdo con la afirmación, para un porcentaje importante del 24% resulta indiferente.

Este porcentaje que considera que la selección es adecuada corresponde a funcionarios de primer ingreso a quienes se les aplicaron pruebas psicosométricas y varias entrevistas para elegir la persona idónea para el puesto.

Un 63% de los colaboradores indica que no se planifican las necesidades de personal adecuado para la Oficina, no se realizan estudios de cargas de trabajo para determinar que la cantidad de personas realizando ciertas funciones es la adecuada, así como muchas veces el personal escogido proviene de relaciones de amistad con autoridades superiores, por lo cual no necesariamente el más adecuado para asumir el puesto es el escogido. Sin embargo, un 23% de los colaboradores está de acuerdo con la planificación de personal que se realiza en la Oficina.

Las razones expuestas en la afirmación anterior van ligadas al alto porcentaje de colaboradores que indica que cuando existe un puesto vacante en la Oficina, no se busca dentro de ella para asumir las funciones, este porcentaje corresponde a un 71%, mientras que un 22% si se encuentra de acuerdo, y corresponde a los colaboradores profesionales que han logrado surgir dentro de la Oficina.

Por esto, es que los colaboradores en un 71% indica que la trayectoria no se toma en cuenta y en un 73% que los asensos, capacitaciones, traslados o despidos no son realizados por el desempeño del trabajador sino por pensamientos subjetivos de las autoridades.

Para estas afirmaciones únicamente un 12% y un 21% respectivamente se encuentra de acuerdo y corresponde a aquellos que por su trayectoria y buena realización del trabajo han logrado con el paso del tiempo asumir mejores puestos de trabajo.

Pocos de los colaboradores les parece indiferente este tema, y la razón principal radica en que la forma de ser seleccionado para un puesto afecta directamente su remuneración salarial, y como se indicó anteriormente, en todos los factores, el problema principal, radica en la disconformidad que pueda haber sobre el salario y los incentivos monetarios ya que estos afectan la motivación, relaciones interpersonales, comunicación y las percepciones que existen en cuanto a la selección del personal.

3.3. Matriz FODA

En este apartado se realiza una descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la ORH, según la descripción que se realizó de la Oficina y del análisis del instrumento pasado a los colaboradores.

3.3.1. Fortalezas

- Múltiples y buenos incentivos no monetarios, otorgados por convención colectiva.
- Buen equipamiento para realizar las labores.
- Estabilidad del personal.
- Afiliación a la Junta de Ahorro y Préstamo de la UCR.
- Existencia de actividades sociales en la Oficina.
- Buena relación de los jefes de mandos medios con sus colaboradores.
- Disposición de presupuesto para realizar las tareas.
- Personal con mucha experiencia en la Oficina.
- Se cuenta con varias instancias para resolución de conflictos.
- Derechos salariales competitivos.

3.3.2. Oportunidades

- Ideas nuevas en la Rectoría de la Institución.
- Cambio de Dirección.
- Estudios de reclasificación de puestos.
- Programas de capacitación universitaria.
- Promoción de la Integración.
- Activación de un Comité Asesor.
- Necesidad de la Institución por las actividades que realiza la Oficina.
- Autonomía Universitaria.
- Aprobación de nuevos reglamentos.
- Ajustes Salariales.

3.3.3. Debilidades

- Falta de espacio físico.
- Problemas de temperatura, ventilación y ruido.
- Comunicación informal.
- Decisiones subjetivas en cuanto a la selección del personal.
- Poco conocimiento de los objetivos de la Oficina.
- Colaboración poco cordial entre secciones de la Oficina.
- Inexistencia de un manual o plan para emergencias.
- Poco interés sobre las necesidades de capacitación del personal.
- Falta de planificación entre las cargas de trabajo y el personal.
- Poca retroalimentación al personal.

3.3.4. Amenazas

- Recorte de presupuesto.
- Cambios en los reglamentos o legislación universitaria.
- Conflictos entre los empleados.
- Ocurrencia de sucesos de origen físico (Incendios, sobrecarga eléctrica)
- Desastres Naturales (Fuertes sismos).
- Mal manejo de la información confidencial.
- Fallas en los sistemas informáticos
- Mal manejo de los recursos.
- Alta rotación del personal.

Una vez realizado el análisis y comparación de los factores mencionados, se procederá con la elaboración de una propuesta que permita fortalecer los elementos positivos y eliminar o mejorar aquellos aspectos negativos, para obtener una mejora del clima organizacional de la Oficina de Recursos Humanos.

Capítulo 4

En este capítulo se realiza la propuesta de mejora del clima organizacional de la ORH, buscando eliminar o minimizar las debilidades encontradas, aprovechando las oportunidades y subrayando las fortalezas en cada uno de los factores analizados a lo largo de la investigación.

Se realiza una propuesta con estrategias a implementar bajo un plan de acción de acuerdo a las prioridades de los empleados con el fin de crear un entorno y clima laboral mejor al que se vive actualmente en la Oficina.

4.1 Aspectos de la propuesta

4.1.1. Justificación

Las organizaciones necesitan, en algún momento, de un cambio en su visión de negocio que les permita tener un mejor desempeño administrativo en el área en que se desarrollan, cuando se trata del recurso humano se deben considerar muchos factores para lograr un cambio que mejore la productividad de los empleados, para beneficio de la organización.

El clima organizacional resulta uno de los puntos más importantes en la cotidianidad de una organización, ya que define la forma en que sus empleados se identifican con ella, y como esta situación repercute en la productividad para detrimento o beneficio de la misma.

El recurso humano de cualquier institución, empresa o compañía es el mejor activo con el que puede contar la misma, las empresas exitosas se preocupan constantemente por contar con el mejor personal en cuanto a conocimiento y capacitación para realizar cada una de las tareas que se realicen en la misma.

A pesar de que la Universidad de Costa Rica es una institución pública que tiene como finalidad fundamental la educación superior, tiene como cualquier organización la

preocupación de la productividad de sus empleados en cumplimiento de sus funciones para el alcance de sus objetivos.

El clima organizacional, o ambiente laboral que se vive en un determinado grupo de trabajo contiene una serie de variables que inciden en el comportamiento de los empleados y la productividad de los mismos, la forma en cómo los empleados perciben estas variables, indica si se tiene un clima organizacional positivo o negativo, mismo que repercute en el servicio y desempeño que tienen los mismos a la hora de cumplir con sus tareas.

Todas las organizaciones enfrentan cambios debido al proceso de globalización en el que se encuentran envueltas, estos cambios impactan directamente en ellas, lo que provoca que deban revisar sus procesos, objetivos, y razón de ser. De acuerdo a esta revisión, se deben ajustar, readaptar y estar en constante medición las consecuencias que vienen de la mano con los cambios.

En la Universidad de Costa Rica, la Oficina de Recursos Humanos a través de su Sección de Desarrollo Humano se encarga de realizar evaluaciones y atender los problemas relacionados con clima organizacional, sin embargo se enfoca más hacia afuera, esto quiere decir que descuida propiamente en este aspecto a sus propios colaboradores.

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

En el desarrollo del presente capítulo se expone una propuesta que ayude a mejorar el clima organizacional de la Oficina de acuerdo a la descripción y análisis realizados en capítulos anteriores justificada en las razones mencionadas anteriormente.

4.1.2. Objetivo General

Brindar a la Oficina de Recursos Humanos una propuesta que contenga herramientas y actividades que permitan mejorar su clima organizacional con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los empleados para lograr un ambiente laboral agradable que mejore el rendimiento de la Oficina.

4.1.3. Población meta

La población a la cual va dirigida la propuesta consiste en las 80 personas que forman parte de la Oficina de Recursos Humanos, la cual se encuentra conformada por 2 trabajadores operativos, 15 técnicos asistenciales, 28 técnicos especializados, 28 profesionales, 6 jefaturas y un Director.

4.1.4. Implementación

La implementación de la propuesta queda a criterio exclusivo de la Dirección de la Oficina en apoyo con su Consejo Asesor.

4.2 Desarrollo de la propuesta

En este apartado se realiza la descripción de las propuestas para cada uno de los factores evaluados a lo largo de la investigación, en concordancia con los objetivos específicos establecidos, las cuales buscan que de implementarse la misma, ORH obtenga resultados positivos en fortalecer el ambiente laboral.

Las actividades propuestas son respuesta a las deficiencias encontradas en el análisis efectuado y contempla los aspectos que permitan que los colaboradores cuenten con una mejor actitud hacia el trabajo y desempeño en sus actividades, por tanto en el servicio que brinda la Oficina.

4.2.1. Remuneración Salarial

Debido a que los salarios de la Universidad se encuentran establecidos por políticas institucionales según las clases que se describieron en el capítulo 2, así como los incentivos monetarios reglamentados según requisitos y condiciones para adquirirlos, resulta difícil proponer incentivos o bonos que ayuden a mejorar el salario de los colaboradores o la percepción que tienen estos sobre la remuneración económica.

La propuesta en este factor va enfocada en la realización de estudios de análisis de puesto que permitan evaluar las nuevas estructuras de trabajo y las funciones adquiridas en las funciones para determinar si corresponde a una mayor categoría que contribuye no solo al aumento salarial sino también a la realización académica de los funcionarios.

Asimismo un estudio de cargas de trabajo permite identificar que bajo las mismas categorías los funcionarios realizan las mismas funciones y no existen sobrecargas entre unos y otros.

Propuesta: Realización de estudios de puestos y cargas de trabajo.

Antecedentes: Los funcionarios de niveles técnicos de la Oficina indicaron que se sienten insatisfechos con su salario debido a que están sobrecalificados y se encuentran en una categoría que no les corresponde.

Objetivo: Realizar estudio de puesto que permita identificar si los funcionarios se encuentran en el puesto que les corresponde, para buscar ascensos de sus categorías y contribuir a una mayor remuneración económica.

Responsable: La Sección de Administración de Salarios.

Propósito: Mejorar la remuneración económica de los colaboradores

Estrategias:

Observación directa de las funciones que realizan los técnicos, y las que realizan los profesionales en la Oficina, para realizar comparación de procesos y resultados y emitir informe a las jefaturas de la reclasificación de los puestos de trabajo, los cuales tienen resultado positivo o negativo según los parámetros establecidos en el manual de puestos ya establecido por la Universidad.

Aplicación de entrevistas a los funcionarios de las secciones que cuentan con técnicos, para conocimiento de las funciones que realiza, habilidades y competencias. Ubicación de las respuestas a las preguntas establecidas en el formulario de clasificación de puestos de la Sección de Administración de Salarios en cada una de las tablas de categorías del puesto.

Definición de tiempos, para cada una de las actividades que realizan los funcionarios de las secciones, un tiempo mínimo, promedio y máximo, según el criterio de la jefatura para la duración de la actividad. Determinación del promedio de veces que se realiza la actividad, herramientas que se utilizan para realizarla, cantidad de personas que se encuentran realizando la actividad paralelamente, utilizando fórmulas de medición de tiempos establecidas anteriormente por los profesionales de análisis administrativo.

Realización de informe de la cantidad de personas, mediante la aplicación de la técnica matemática utilizada en los análisis de cargas de trabajo en la institución, se divide el

correspondiente total de horas en el mes de las actividades realizadas y se multiplica la cantidad de horas que labora el funcionario, comparada con el total de horas que se necesita para realizar en un día completo las distintas actividades por un funcionario y así determinar según la cantidad de veces al día que se realiza la tarea la cantidad de personal necesario para ejecutarla.

Evaluación de los requisitos académicos, habilidades y competencias de los funcionarios de la Sección para que las jefaturas realicen ascensos de personal o eliminen las cargas de trabajo sobre algunos de sus empleados, para que se ajusten las funciones y las categorías que determina el manual de puestos de la institución.

Métricas de Control:

- Cantidad de formularios de clasificación de puestos completados de forma correcta.
- Total de entrevistas realizadas a funcionarios con distintas categorías.
- Cambios de categorías realizados a los funcionarios de la Oficina.
- Informes de puestos y cargas de trabajo utilizados por las Jefaturas.

Lineamientos: Se realiza estudio a los puestos de técnicos que han sufrido cambios en su estructura y funciones.

Actividades:

- Entrevistas
- Recolección de información y formularios
- Cálculos matemáticos y realización de listado de competencias, y funciones según el manual de puestos establecido.
- Realización de informes finales.

Beneficios: Los funcionarios sienten interés y motivación cuando se les premia con ascensos que repercuten económicamente en ellos, más que después del análisis efectuado se detectó que más de la mitad de los colaboradores prefieren incentivos económicos.

Costos: El personal de la Sección de Administración de Salarios y Análisis Administrativo se encarga de la realización de las actividades por lo que no implica ningún costo a la Oficina.

4.2.2. Capacitación

En el tema de la capacitación se evidenció un porcentaje alto de colaboradores con la molestia que sus ideas de capacitación no eran tomadas en cuenta, sin embargo cabe rescatar, que sí se les brinda capacitaciones de interés institucional y general e inducciones cuando se requieren asuntos especiales en el puesto que desempeñan.

En este tema se recomienda tomar en cuenta la opinión de los colaboradores sobre los temas de interés en los cuales necesitan capacitación, ya que son los mismos los que tienen mejor conocimiento de las deficiencias, debilidades y áreas que deben fortalecer en su puesto de trabajo.

Propuesta: Establecimiento de planes de capacitación para los colaboradores

Antecedentes: La ORH es la encargada en su sección de Desarrollo Humano de revisar las peticiones de capacitación de los empleados universitarios, sin embargo debido a que en el pasado no se ofrecían capacitaciones a los empleados de la propia Oficina se generó un sentimiento de desconfianza para solicitarlos. Actualmente se ha generado la participación de una gran cantidad de funcionarios pero en capacitaciones de interés general, no de interés particular o propio de las funciones que realizan los colaboradores de la ORH.

Objetivo: Elaborar planes de capacitación de interés de los funcionarios con el fin de proveer el conocimiento necesario, en el área de su especialidad, así mismo incentivar las competencias de los mismos para desarrollar sus habilidades y mejorar las actividades que se realizan.

Responsable: La Sección de Desarrollo Humano

Propósito: Ofrecer capacitaciones de forma continua según los intereses de los colaboradores, jefaturas y Dirección para lograr mayor productividad y realización de los empleados.

Estrategias

Realización de portafolios que sean un compendio de procesos que realiza la Oficina y otros denominados “ABC” de las Secciones, para que exista un ABC de Reclutamiento, Pagos, Salarios, Desarrollo Humano, Servicios Administrativos y Tecnologías de Información, los cuales contendrán el manual de procesos de cada una de las actividades realizadas.

La Oficina ha levantado en un manual de procedimiento todas las actividades que se realizan, por tanto se obtendrán los manuales y se procederá a crear los portafolios con diferentes colores según la Sección y divididos según las actividades con cejillas de colores para facilitar la búsqueda, esto con el fin de la capacitación del personal que ingresa por primera vez a la Oficina y para constante capacitación en las actividades diarias que los colaboradores realizan.

Creación de un aula virtual, en la cual se subirán por parte de los colaboradores de Desarrollo Humano cursos virtuales que contienen presentaciones con texto, video e imágenes y noticias actuales de los siguientes temas: Servicio al cliente, Ergonomía, Seguridad e Higiene, Protocolo, Calidad, Responsabilidad Social Empresarial, por lo que se le brindará un usuario y una clave a los colaboradores para que accedan al curso de su interés.

Se crea el día de la capacitación de la Oficina, en el cual se determina un día en el año, en que la Oficina cierra sus puertas y todos los colaboradores participan de un taller de competencias, elaborado por los psicólogos de la Oficina, el cual consiste en el intercambio de experiencias, reacciones, conductas y situaciones mediante dramatizaciones, juegos, dinámicas y aplicación de distintos test, para capacitar a los empleados a las reacciones que deben tener antes situaciones que se presentan en su acontecer laboral diario.

Implementación de un buzón de sugerencias, en el cual los colaboradores indiquen los temas o áreas en que deben o quieren ser capacitados ya sea por medio del aula virtual o para solicitar cupos en seminarios, charlas o talleres que realizan los colegios profesionales, centros o unidades de la Universidad.

Métricas de Control:

- Portafolios realizados
- Visitas al aula virtual
- Cursos inscritos en el aula virtual
- Cantidad de colaboradores presentes en el día de la capacitación
- Número de boletas de sugerencias recibidas en la Sección de Desarrollo Humano

Lineamientos: Las capacitaciones serán coordinadas y aprobadas por la sección de Desarrollo Humano, impartidas dentro el horario laboral de los empleados y se harán planes de coordinación para sustituir en el caso, cuando una sección entera se encuentre en capacitación o la Oficina en general para no afectar el trabajo.

Actividades:

- Creación de portafolios
- Preparación del aula virtual y los cursos a colgar en la red
- Realizar y coordinar el día de capacitación

Beneficios: Contar con personal calificado que contribuya a la integración de la Oficina, realización académica y personal que repercuta en la calidad del trabajo en todas las áreas de trabajo de la Oficina.

Costos: No existen costos de personal ya que los colaboradores de la Sección de Desarrollo Humano, Tecnologías de Información y psicólogos se encarga de la creación, realización y puesta en marcha de las actividades.

El lugar donde se realizará el día de capacitación de la ORH será en alguna Sede, finca o instituto de la Universidad por lo cual no existe costo asociado.

Se asumen los costos de compra de materiales, como los portafolios, hojas de colores, cartulinas, juegos, papel y demás que se necesitan para las actividades, asimismo los costos según los cupos para la asistencia a los seminarios, talleres o charlas que no son impartidos en la Universidad.

4.2.3. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales en la ORH se detectaron cordiales y muy buenas, sin embargo existen personas que no tienen relación con sus compañeros y no les gusta trabajar en equipo, lo cual resulta a largo plazo en un problema que se puede tornar grave.

Se recomienda que por medio de actividades y espacios se contribuya a crear buenas relaciones interpersonales, fortalecerlas y mantenerlas de forma que el ambiente laboral sea agradable para todos.

Propuesta: Creación de espacios que fortalezcan las relaciones interpersonales

Antecedentes: Debido a los años de antigüedad de laborar en la Oficina con los que cuentan los funcionarios de la ORH, existe una confianza entre sus colaboradores y buenas relaciones de amistad lo que crea un buen ambiente, para cuando ingresan funcionarios nuevos.

Las personas tienen diferentes personalidades y no todos se pueden llevar bien con los otros, sin embargo se pueden formar contactos basados en el respeto y lograr identificar virtudes, competencias, habilidades, personalidades, etc. para poder explotar a cada uno de los funcionarios según estas características.

Objetivo: Crear espacios dentro de la Oficina o fuera de ella según corresponda que fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados.

Responsable: La Dirección de la Oficina

Propósito: Ofrecer talleres, espacios y otras actividades que permita que los colaboradores se sientan a gustan relacionándose con sus compañeros de trabajo.

Estrategias: Se crea en coordinación con la Dirección un plan para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con actividades que fortalezcan el trabajo en equipo, por lo cual una vez al mes las secciones tendrán un espacio de 2 horas en su horario laboral para desarrollar algún tipo de actividad, se intercambian las actividades y los funcionarios de una sección a otra para que un colaborador realice mes a mes actividades distintas con compañeros distintos.

El plan contendrá las siguientes actividades:

Actividad: Emociones en marcha. Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente que se acerca a la institución o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia el objetivo, de esta forma se fomenta como un equipo puede resolver un problema y se conoce además las situaciones que enfrentan otras personas.

Actividad: La espada del tiempo. Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele aumentar las dificultades de los grupos para auto organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

Actividad: El comunicador: Una persona del grupo realiza un dibujo, oculto para los demás (pueden ser figuras geométricas o simples líneas). Luego, intenta dar instrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles. Al finalizar, se compara el original con las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que reflexiona sobre la importancia de hablar, escuchar e interpretar. Puede aumentarse la dificultad realizando la actividad en otro idioma, prohibiendo las preguntas, o reemplazando el dibujo por una construcción con bloques que se arman dentro de cajas de zapatos, para mantenerlos fuera de la vista de los demás.

Se programa una reunión por sección la última semana del mes, para que la jefatura reconozcan el trabajo realizado por sus colaboradores durante el mes, se compartan las situaciones importantes que sucedieron para dar retroalimentación, generar un sentimiento de confianza y escuchar las necesidades e inquietudes de los funcionarios.

Métricas de Control

- Cumplimiento de las actividades programadas trimestralmente
- Bitácora de reuniones mensuales entre jefaturas y colaboradores

Lineamientos: Los espacios y actividades realizadas deben ser aprobados por la Dirección, las mismas deben desarrollarse siempre bajo un margen de respeto.

Actividades:

- Realización del plan
- Realizar bitácoras de las reuniones

Beneficios: Relaciones de coordinación agradables, abiertas y cordiales, así como realización personal de los colaboradores.

Costos: Las actividades son realizadas por la Sección de Desarrollo Humano, sección que cuenta con materiales para el desarrollo de las actividades de trabajo en equipo por lo cual no implica ningún costo para la Oficina

4.2.4. Comunicación

En este tema se recomienda fortalecer la comunicación formal, debido a que existe una cultura de rumor que genera incertidumbre entre los colaboradores, por lo que un medio adecuado a utilizar serían los correos electrónicos de tipo formal que sean de divulgación únicamente por parte de la Dirección.

Asimismo que los jefes de mandos medios utilicen reportes semanales por esta vía entre sus colaboradores.

La comunicación en cualquier aspecto de la vida resulta vital para el logro de metas y objetivos, más cuando se trata de una organización que trabaja para un fin común ya que para que esta sea eficaz debe estar vinculada a los objetivos de la organización.

La comunicación en las organizaciones debe darse en todos los sentidos, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados para poder controlar la información y asegurarse que llegue de forma oportuna, adecuada y certera a los funcionarios.

Propuesta: Implementación de un nuevo sistema de comunicación

Antecedentes: La comunicación en la Oficina se da de una forma informal, ya que es mediante lo que se escucha en los pasillos, comedor o en reuniones entre personas que se presenta la información y la mayoría de las veces es información incorrecta.

Actualmente la Dirección tiene la política de tener siempre la puerta abierta para que la información pueda ser accedida por todos y de forma transparente, sin embargo los colaboradores crearon una cultura de rumor, debido a que anteriormente no podían contar con ningún tipo de información por parte de la dirección y jefaturas.

Objetivo: Implementar un nuevo sistema de comunicación multidireccional que favorezca el flujo de información que se presenta en la Oficina.

Responsable: La Oficina de Recursos Humanos

Propósito: Incentivar la comunicación formal de forma transparente y adecuada.

Descripción: Un nuevo sistema de comunicación implica que se minimice el rumor que se genera en la Oficina, fomentando la comunicación formal y la accesibilidad a la información de forma que no se genere incertidumbre.

Se necesita trabajar activamente con la tecnología para poder aplicar este sistema, ya que el correo electrónico e Internet es la manera más fácil de transmitir información actualmente cuando se utiliza adecuadamente.

Estrategias:

Se realizará un boletín semanal emitido por parte de la Dirección, con las políticas, misiones, objetivos e información a compartir, el cual será enviado semanalmente por medio del correo institucional.

Creación de un portal virtual con formato de blog donde los funcionarios ingresen entradas con sus dudas o temas de interés, el cual será administrado por el Consejo Asesor de la Oficina para que no sea un espacio de informalidad.

Se realizará un comité con miembros representantes de cada sección para asegurar que la información no se quede en los puestos de dirección, de manera que en el momento que se necesite se realizarán reuniones entre ellos para investigar sobre lo que se requiera y poder informar a sus compañeros sobre el tema en cuestión.

Métricas de Control:

- Cantidad de boletines recibidos en los correos electrónicos
- Entradas blog en el portal virtual de la Oficina
- Bitácora de las reuniones del comité

Lineamientos: El portal será supervisado por la jefatura de tecnologías de información, la dirección debe estar inmersa en todos los procesos de aplicación del nuevo sistema.

Actividades:

- Realizar boletín semanal.
- Crear portal de internet con acceso único para los colaboradores de la ORH.
- Realizar reuniones con dirección y jefaturas.
- Conformar comité de información.

Beneficios: Los funcionarios tienen acceso a la información en tiempo real, de forma transparente, lo cual reduce la incertidumbre y el miedo en los empleados, con lo que se genera un clima seguro de trabajo y confianza con los supervisores.

Costos: Se utiliza el Internet para la implementación de las actividades y el personal de la Sección de Tecnologías de Información se encarga de la aplicación de las actividades por lo cual no implica ningún costo para la Oficina.

4.2.5. Motivación

La motivación es probablemente la variable más difícil de medir y analizar, también de mejorar o cambiar, ya que como se visualizó a lo largo del trabajo lo que genera motivación en unas personas no es lo mismo para las otras.

Asimismo los colaboradores indican tener más atracción a lo monetario como factor de motivación mientras que las jefaturas se inclinan hacia otro tipo de factores motivadores para sus empleados, por considerar el dinero como un motivador de corto plazo.

Promover la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras, mediante sugerencias de actividades, materiales, medios, entre otras herramientas para que se puedan sentir a gusto en sus labores, permite detectar qué cosas se pueden generalizar o realizar por gusto de la mayoría.

Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo para establecer las características generales del grupo, con base en estas definir actividades de motivación, así como detectar cómo su estilo de dirección afecta en la motivación de los empleados para que se trabaje con ellos temas de inteligencia emocional, asertividad, empoderamiento, entre otros.

Propuesta: Creación de programas específicos de motivación

Antecedentes: La motivación depende del estado de ánimo de los empleados y de los momentos que atraviesan en las diferentes etapas de su vida laboral, por lo cual no se puede generalizar una única actividad para motivar a todos los empleados que conforman una organización, ya que los factores motivadores de las personas cambian con el paso del tiempo.

Objetivo: Crear programas de motivación según el área de interés de los empleados.

Responsable: Dirección de la Oficina de Recursos Humanos en conjunto con la Sección de Desarrollo Humano.

Propósito: Motivar a los empleados de la Oficina según diferentes actividades.

Estrategias: Se crea un programa que incluya reconocimientos, premios, reuniones, fiestas, capacitaciones, para que todos los empleados se sientan a gusto con aquello que ayude a motivarlos.

Se propone a las jefaturas reunirse individualmente con cada colaborador para indicarle sus responsabilidades y valorar sus resultados, para que el colaborador se sienta que es importante y es tomado en cuenta en la Oficina.

Sacar en concurso en propiedad todas las plazas que se encuentren libres y son de presupuesto de la Oficina para que puedan ser otorgadas a los funcionarios interinos, ya que la inestabilidad en los nombramientos son una de las causas de desmotivación de los colaboradores.

Celebración de los cumpleaños de los colaboradores por sección mensualmente, con un pequeño presente para los colaboradores y un queque para compartir entre todos los cumpleañoseros y miembros de la Sección a la que pertenecen.

Otorgar premios de horas de recreación, para los empleados mejor calificados o aquellos con una excelente asistencia, servicio al cliente, puntualidad, y otros factores a considerar, que incluya una hora más de almuerzo, o una salida los viernes a las 3:00 pm (2 horas antes del horario habitual) justificada con un permiso con goce de salario.

Brindar talleres de motivación otorgados por los psicólogos de la Sección de Desarrollo Humanos una vez al año a los empleados de la Oficina. El taller debe contener actividades como charlas de motivación, videos inspiradores, ejercicios de estiramiento y relajación, juegos de mesa y música.

Métricas de Control:

- Cantidad de colaboradores que se reúnen con sus jefes al menos una vez al mes
- Cantidad de plazas otorgadas en propiedad
- Horas de recreación otorgadas a los colaboradores
- Talleres de motivación realizados

Lineamientos: Las actividades que se realicen deben contar con el permiso de la Vicerrectoría de Administración por el tiempo y presupuesto a utilizar para estas actividades.

Actividades:

- Estudio de plazas libres para sacar a concurso en propiedad.
- Evaluación de colaboradores para otorgar premios.
- Preparar y realizar los talleres de motivación.

Beneficios: Funcionarios motivados inciden en un clima agradable que influye en todos los aspectos de la organización.

Costos:

No existen costos de personal ya que los colaboradores de la Sección de Desarrollo Humano, se encargan de la preparación de los talleres

Se asumen los costos de compra de materiales como lo son los juegos de mesa, equipo para la realización de ejercicios (colchonetas, pesas, ligas, etc.) los queques para los cumpleaños a lo largo del año y los presentes.

4.2.6. Liderazgo

La mitad de los colaboradores se encuentra a gusto con el estilo de liderazgo impuesto por el Director, así como lo sienten sobre sus jefes directos, sin embargo en un mundo lleno de

cambios e innovaciones el estilo de liderar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo en común debe adecuarse constantemente.

Se necesita personas con mucho conocimiento, innovadoras y críticas que acepten la integración de sus colaboradores en el proceso de liderazgo para poder alcanzar los objetivos y adaptarse a las nuevas tendencias, por lo cual deben realizarse ajustes en todas las partes de la organización para que las jefaturas puedan asumir un rol de líder integral.

Propuesta: Implementación de talleres de liderazgo para las jefaturas

Antecedentes: El mundo actual y la tendencia de la globalización exigen excelencia en lo que se realiza así como adaptación al cambio para sobrevivir en el campo en que cualquier organización se desarrolle, y para poder asumir esta nueva tendencia es necesario contar con líderes que impulsen al mejoramiento continuo, a la integración de sus equipos de trabajo y a la permanencia de la institución en el mercado.

Objetivo: Implementar talleres de liderazgo para jefaturas.

Responsable: Jefaturas y Dirección de la ORH

Propósito: Contar con jefes que sepan liderar según las nuevas tendencias sus equipos de trabajo.

Estrategias:

Realización de un taller anual de liderazgo para las jefaturas, con lo cual se contratará los servicios del Instituto del Desarrollo de Liderazgo como asesor externo experto en el tema para implementar dicho taller, el cual será desarrollado por el consultor según las técnicas y actividades que considere necesarias.

En los talleres se utilizará el modelo IDL, el cual considera al líder en la gestión de cambio organizacional que las instituciones requieren como alguien que influencia, inspira, contagia y acciona, de forma que se mantiene la visión tradicional de un líder como aquella persona capaz de influir de alguna manera sobre las personas para lograr sus objetivos, pero esa influencia es de forma positiva ya que se convierte en una inspiración para que otras

personas tomen sus conductas y por tanto contagia para que las personas actúen de forma similar, por lo que con accionar debe asegurarse dar el ejemplo para asegurar el éxito de las personas y la organización donde lidera.

Métricas de Control:

- Jefaturas que asisten al taller e implementan el modelo IDL en su gestión

Lineamientos: El taller será de presencia obligatoria para la Dirección y jefatura de la Oficina, para lo cual se realizará una contratación de un asesor externo experto en el tema.

Actividades:

- Realización de taller de liderazgo.
- Contratación de un asesor experto en el tema de realización de talleres de liderazgo.

Beneficios: Mejorar la calidad del trabajo que se realiza en la Oficina, consecución de los objetivos de la Oficina así como personal capacitado para el desarrollo de nuevas prácticas de liderazgo que se ajustan a las tendencias actuales producto de la globalización.

Costos: La contratación del experto y todos los costos asociados que indique el instituto se requieren para llevar a cabo el taller (materiales, honorarios, lugar de realización, transporte, etc.)

4.2.7. Espacio Físico

Se comentó en capítulos anteriores el problema de espacio e infraestructura con el que cuenta la Universidad de Costa Rica, muchos de los edificios son muy antiguos y las condiciones en las que se encuentran no son las más adecuadas, asimismo existe prioridad en el arreglo o traslado de una unidad a otra y depende de las directrices de Rectoría para realizarse.

La Oficina de Recursos Humanos no escapa de esta problemática, se evidenció en la mayoría de respuestas negativas presentadas en el capítulo anterior, por lo que aunque

exista interés y posibilidad de solución en algunas de las deficiencias, lo que respecta a ubicación de la Oficina y sus instalaciones debe esperar a concluir las remodelaciones de orden prioritario y construcciones realizadas por el fideicomiso para buscar mejores condiciones en el tema para la Oficina.

Propuesta: Creación de un plan de salud ocupacional y condiciones físicas de la Oficina

Antecedentes: La UCR ha crecido en los últimos años de manera desproporcional con los espacios físicos que contaba, esto ha producido una problemática institucional de infraestructura y condiciones de la misma.

La ORH cuenta con una gran cantidad de colaboradores en un espacio reducido, lo cual produce graves problemas de temperatura, ruido, ventilación, comodidad, hacinamiento así como ninguno de los empleados conoce sobre la existencia de un manual o plan de seguridad y acciones a llevar a cabo en caso de emergencias.

Objetivo: Crear un plan de seguridad ocupacional y condiciones de espacio en la ORH

Responsable: Oficina de Servicios Generales y la de Seguridad Ocupacional

Propósito: Mejorar en lo que se pueda dentro del presupuesto de la Oficina las condiciones de espacio físico en las que se encuentra, así como asegurar la protección de los colaboradores.

Estrategias:

Realización de estudio de distribución física por parte de los arquitectos de la Oficina de Servicios Generales, con el fin de aprovechar al máximo los lugares, para que cada una de las personas cuente con el mismo espacio físico y se elimine la desproporción existente entre una sección y la otra.

El estudio debe contener una modernización de los escritorios para que sean aptos a la comodidad de los funcionarios según las funciones que realiza, debe contener además todas las especificaciones de ventilación y electricidad a utilizar de manera que sea diseñado un espacio con ventanales grandes que permitan la entrada de luz y aire natural.

Para reducir los problemas de ruido, se eliminan los abanicos tradicionales y se solicita a la Dirección que realice un comunicado oficial para crear conciencia sobre el respeto hacia los demás en cuanto al tono de voz con el que se habla, los timbres de los teléfonos y la música que se escucha.

En coordinación con la Sección de Tecnologías de Información se realiza al menos una vez al año un mantenimiento preventivo de los computadores en uso, en cuanto a limpieza del hardware y mantenimiento del software que contiene cada uno de los equipos.

Se solicita a la Oficina de Salud Ocupacional un manual con imágenes sobre cómo actuar en cada una de las emergencias y la rotulación en los respectivos espacios de la Oficina de lugares seguros, alarmas, herramientas, botiquín, asimismo se realiza un estudio de ergonomía según las necesidades físicas de cada una de las personas para la compra de sillas, “mousepads”, protectores, entre otros que se requieran, ajustados a las necesidades del personal.

Métricas de Control:

- Cambios implementados según las recomendaciones emitidas por los estudios realizados de distribución, salud ocupacional y ergonomía.
- Cantidad de aplicaciones actualizadas y equipos limpiados anualmente

Actividades:

- Diseño arquitectónico adecuado a las condiciones de la Oficina
- Plan de seguridad ocupacional.

Beneficios: Lugar seguro para desarrollar las funciones y menos incapacidades por enfermedades.

Costos: No existe costo de personal, ni de estudios asociados ya que se utilizan los arquitectos, ingenieros, constructores, electricistas, fisioterapeutas y médicos de la Oficina de Servicios Generales y de Salud Ocupacional.

Todos los costos asociados con los cambios a implementar como compra de sillas, escritorios, “mousepads”, rótulos, extintores, remodelación de paredes y ventanas, ventiladores y licencias de computadores se mostraran más adelante en la justificación económica.

4.2.8. Reclutamiento y Selección

El proceso de selección en la Universidad es muy subjetivo ya que queda a cargo exclusivo de las direcciones de las unidades la persona que asume el puesto. La ORH no queda exenta de ello, a pesar de que se cumple una normativa en cuanto al reclutamiento del personal, la selección del mismo muchas veces no se realiza como corresponde.

La evaluación del desempeño es un mecanismo eficiente cuando se realiza de una forma correcta y debe trabajarse en conjunto a la hora de seleccionar el personal. Según los resultados, objetivos alcanzados, competencias y logros se puede seleccionar al colaborador idóneo para un puesto.

Propuesta: Trabajar la selección del personal en conjunto con un programa de evaluación del desempeño

Antecedentes: Existe un descontento por parte de los colaboradores en la forma en cómo se elige el personal para ocupar un puesto ya que al ser totalmente por percepción de la Dirección, se presta para que muchas personas que se merecen un puesto queden por fuera por favorecer algún amigo o bien porque no tienen el contacto adecuado para que los conozcan y los escojan.

Los ascensos sobre las plazas libres que quedan en la Oficina se realizan por recomendaciones de las jefaturas y no por las competencias y logros alcanzados por los funcionarios, ya que de ninguna forma son evaluados para poder conocerlos.

Objetivo: Implementar un programa de evaluación del desempeño para la selección de personal

Responsable: Sección de Reclutamiento y Selección

Propósito: Asegurarse que en el momento en que haya que realizar un ascenso o la ocupación de una plaza vacante se cuente con el mejor colaborador para realizar la función que se requiere.

Estrategias: Se implementa la evaluación del desempeño en diferentes momentos a los colaboradores, la prueba de los 3 meses, que se da por reglamentación institucional y la realiza la jefatura de acuerdo a objetivos alcanzados por el funcionario.

Se realizan 2 evaluaciones al año, las cuales son aplicadas semestralmente y se utiliza el método de evaluación del desempeño denominado 360 grados, también conocida como evaluación integral que mide las competencias y el desempeño personal de los funcionarios de una organización.

La evaluación de 360 grados aporta una evaluación desde varios ángulos, como lo son la visión de jefes, compañeros, subordinados y clientes por lo cual se crea una perspectiva adecuada del desempeño de los colaboradores.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Para llevarla a cabo el Director explica mediante un correo electrónico a principio de cada año el propósito que tiene la evaluación, las fechas en que serán aplicadas, y el orden en que se realiza.

La sección de Desarrollo Humano, elabora el test que será aplicado, de acuerdo a los criterios y objetivos establecidos por el Consejo Asesor de la Oficina, una vez aplicado el test para todos los funcionarios y bajo todas las perspectivas, se procede a realizar un informe con las habilidades, competencias y promedio de notas del evaluado.

El informe se entrega al evaluado, las jefaturas y a la sección de Reclutamiento y Selección para que sea utilizado cuando haya un puesto vacante, para que aquellos que tengan mejores calificados, de cumplir con los requisitos del puesto sean prioridad en la selección, bajo estos parámetros se escoge a la persona ideal no solo por su nota, sino también por sus competencias para ocupar el puesto.

Métricas de Control:

- Test completados para la evaluación 360 de los funcionarios.
- Cantidad de personas escogidas en un puesto por la utilización del informe de su evaluación del desempeño.

Lineamientos: La evaluación se debe realizar 2 veces al año a todos los empleados de la Oficina.

Actividades:

- Crear programa de evaluación del desempeño 360.

Beneficios: Adicional a los que brinda que se deje de lado la subjetividad en la selección del personal, conlleva a cumplimiento de metas y objetivos, y a contar con el mejor personal en la Oficina para la realización de las funciones, debido a la retroalimentación y refuerzo positivo que se da con un programa de evaluación del desempeño.

Costos: Todo el personal de la Oficina, Consejo Asesor, colaboradores serán los encargados de aplicar el proceso, la Sección de Desarrollo Humano realizará el test y en conjunto con Reclutamiento y Selección elaboran el informe por lo que no existe ningún costo asociado.

4.3. Plan de Acción

En este apartado se muestra las prioridades de ejecución de las propuestas realizadas anteriormente, con base al análisis de la herramienta FODA realizado.

Tabla No.2: Plan de acción de las propuestas de cambio para mejora en el clima organizacional de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo
Establecer un plan de distribución del espacio y seguridad ocupacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diseño arquitectónico proporcional al espacio con el que se cuenta. • Elaborar un plan de seguridad ocupacional. • Rotulación de la Oficina 	Oficina de Servicios Generales y de Salud Ocupacional	A iniciar en Enero 2014, con duración aproximada de 6 meses
Recomendar el estudio de puestos y cargas de trabajo en las secciones críticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio de análisis de puesto y cargas de trabajo a la sección donde se cuenta con los técnicos especializados 	Sección de Administración de Salarios	A iniciar en Julio 2014 con duración aproximada de 3 meses
Elaborar planes de capacitación para los empleados según el interés de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de portafolios • Preparación del aula virtual y los cursos a colgar en la red • Realizar y coordinar el día de capacitación 	Sección de Desarrollo Humano	A iniciar en Marzo 2014 y se mantenga mensualmente
Implementar un nuevo sistema de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín Mensual de comunicación • Reuniones de trabajo. 	Dirección y Consejo Asesor de la Oficina	A iniciar en Marzo 2014 y se mantenga mensualmente, trimestralmente o según corresponda
Implementar el sistema de evaluación del	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar programa de evaluación del 	Sección de Reclutamiento y	A iniciar en Diciembre

desempeño para la selección del personal.	desempeño de 360 grados.	Selección	2014 y realizarse cada 6 meses
Crear programas de motivación según área de interés de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Talleres • Fiestas • Participación en reuniones 	Toda la Oficina de Recursos Humanos	A iniciar en Marzo 2014 y se mantenga mensualmente
Implementar talleres de liderazgo para las jefaturas de mandos medios.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer taller de liderazgo bajo el modelo IDL 	Sección de Desarrollo Humano y asesor externo	A iniciar en Diciembre 2014 y mantenerse anualmente
Establecer espacios que permitan mejorar las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización del plan de espacios de recreación • Obtener los materiales para las actividades 	Dirección de la Oficina	A iniciar en Enero 2014 y mantenerse a lo largo del año según corresponda

Fuente: Elaboración propia

4.4. Justificación económica

La Oficina se encarga a nivel institucional de la realización de las actividades mencionadas anteriormente y se cuenta con la autorización para utilización de presupuesto en todas las actividades seguidamente se justifica el costo total de la propuesta, según los costos asociados a cada una de las actividades mencionadas anteriormente.

Tabla No.3: Costo anual de la propuesta de cambio para mejora en el clima organizacional de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica

Propuesta	Descripción	Materiales	Cantidad	Costo	Total
Capacitación	Creación de Portafolios	Portafolios	25	₡3.000,00	₡75.000,00
		Divisiones	25 bolsas	₡1.500,00	₡37.500,00
		Papel de colores	3 bolsas	₡1.000,00	₡3.000,00
	Día de Capacitación	Refrigerios	85	₡800,00	₡68.000,00
		Almuerzos	85	₡1.800,00	₡153.000,00
	Seminarios	Cupos (5 mensuales)	60	₡150.000,00	₡9.000.000,00
	Buzón de Sugerencias	Caja	1	₡20.000,00	₡20.000,00
Relaciones Interpersonales	Actividades de trabajo en equipo	Papel	3 bolsas	₡600,00	₡1.800,00
		Lápices	5 cajas	₡1.200,00	₡6.000,00
		Pañuelos	3	₡1.000,00	₡3.000,00
		Pilots	5 cajas	₡2.500,00	₡12.500,00
		Pizarra Acrílica	1	₡12.000,00	₡12.000,00
Motivación	Celebración de cumpleaños	Queques	85	₡8.000,00	₡680.000,00
		Lapiceros grabados	85	₡5.000,00	₡425.000,00
	Talleres de motivación	Refrigerios	85	₡800,00	₡68.000,00
		Almuerzos	85	₡1.800,00	₡153.000,00
		Colchonetas	5	₡11.000,00	₡55.000,00
		Ligas de ejercicio	5	₡5.000,00	₡25.000,00
		Pesas pequeñas	5	₡6.500,00	₡32.500,00
Liderazgo	Taller de Liderazgo	Honorarios	1		₡3.000.000,00
		Refrigerios	10	₡800,00	₡8.000,00
		Almuerzos	10	₡1.800,00	₡18.000,00
Espacio Físico	Remodelación	Sillas	50	₡50.000,00	₡2.500.000,00
		Escritorios	60	₡100.000,00	₡6.000.000,00
		Mousepads	75	₡3.000,00	₡225.000,00
		Ventiladores	20	₡38.000,00	₡760.000,00
		Paredes			₡3.000.000,00
		Ventanas			₡5.000.000,00
		Licencias de computo	3	₡1.000.000,00	₡3.000.000,00
				TOTAL	₡34.341.300,00

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizada la propuesta para mejorar las deficiencias encontradas en el análisis de cada una de las variables establecidas a lo largo de la investigación para la ORH de la UCR, se presentan seguidamente las conclusiones y recomendaciones complementarias obtenidas.

Conclusiones

1. Las instituciones de educación superior estatal, se comprometen con el Estado a que mediante sus funciones de educación logren proyectarse a los otros sectores de la sociedad, de forma tal que se ayude de manera conjunta a establecer un desarrollo integral del país para que la educación sea la principal herramienta para atender las demandas de la sociedad globalizada, comprometida la misma con la calidad e innovación que se requiere para salir victoriosos de los cambios que se presentan día con día.
2. El clima organizacional, o ambiente laboral que se vive en un determinado grupo de trabajo contiene una serie de variables que inciden en el comportamiento de los empleados y la productividad de los mismos, entre ellas están las políticas, normas, reglas, sistemas de recompensas, condiciones físicas, salarios, relaciones interpersonales y formas de comunicación.
3. El clima de una organización se puede ver altamente influenciado por el grado de motivación que presenten sus integrantes, ya que puede ser una herramienta que ayude a determinar el comportamiento de un individuo a otro según como se sienta en la organización y por tanto el ambiente de trabajo que construya a su alrededor.
4. Los incentivos laborales son una estrategia que se utiliza para recompensar y mantener al personal de la organización motivado para mejorar su desempeño, estos incentivos no necesariamente deben ser económicos aunque el dinero siempre es uno de los más importantes.
5. Al estar dentro de una organización, las personas se ven obligadas a interactuar de alguna u otra forma con las personas, y es en este proceso de interacción donde el papel de la comunicación resulta fundamental, para el desarrollo de las tareas y la consecución de los objetivos.
6. Las relaciones que surgen cuando las personas deben unirse para la consecución de algún objetivo, se llaman relaciones interpersonales y dependen de las actitudes, comportamientos, conductas o acciones que surgen a partir del contacto ya sea con otras personas o con equipos de trabajo.

7. El liderazgo es un proceso clave en todas las organizaciones, ya que día a día las empresas y organizaciones están expuestas a constantes cambios y deben enfrentarse a ellos con una actitud que implique tener una ventaja competitiva sobre los demás.
8. El recurso humano es el activo más importante con que cuenta una organización y es a través de las personas que se puede llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que ofrecen los constantes cambios a los que están inmersas las mismas. Pero esto no quiere decir que veamos a las personas como recursos que pueden ser administrados y controlados, sino más bien que esas personas son agentes que ayudan a las empresas a salir adelante con sus habilidades emocionales e intelectuales.
9. La ORH de la UCR es la encargada de realizar los trámites de pagos de los funcionarios, la administración de salarios, capacitaciones, reclutamiento y selección de personal, resolución de conflictos, control y tecnología y cuenta con una dirección, consejo asesor y ocho secciones para asumir esas funciones.
10. La visión actual de la Oficina supone eliminar barreras, dominios, sentimientos de superioridad, evitar la burocracia que ha caracterizado a la Oficina en los últimos años y lograr sinergias e integración en todos los campos que la Oficina trate mediante estilos de gestión dinámicos, con el empoderamiento y trabajo en equipo de los colaboradores.
11. El salario como factor de motivación no genera compromiso con la organización, porque en muchos casos al ofrecérsele un mejor salario a un trabajador inmediatamente deja el puesto de trabajo actual, ya que muy pocas personas valoran factores como tranquilidad, buen ambiente organizacional, relación con los compañeros, entre otros a la hora de decidirse por un puesto de trabajo.
12. Los programas de capacitación en la ORH han evolucionado, transformando los cursos aislados a cursos asociados a ejes estratégicos de la organización y estos a su vez, enlazados con las políticas institucionales y los lineamientos establecidos por las autoridades máximas de la institución.

13. La capacitación y el desarrollo del personal, son de suma importancia para el éxito de las organizaciones, ya que desempeña una función central para alinear los objetivos institucionales con el esfuerzo individual de todo el talento humano, ya que la razón fundamental de capacitar es la de desarrollar o formar al personal, darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño no solo satisfactorio sino de alto rendimiento, para que se cree, se innove y se propongan mejoras para el puesto de trabajo.
14. Las relaciones interpersonales pueden verse afectadas por sentimientos de frustración en cuanto a los puestos de trabajo, desmotivación y conductas de desinterés y apatía, asimismo pueden verse mejoradas por sentimientos como la solidaridad, compañerismo e identificación con las necesidades y problemas de los compañeros.
15. La comunicación de la ORH desde la perspectiva de las jefaturas es muy formal y el manejo de información se realiza por niveles, en otros casos y depende de la personalidad de los jefes la comunicación es informal y toda la información que entra sale de cualquier forma sin tener filtros ni considerar los niveles jerárquicos.
16. La motivación es uno de los factores más complicados de evaluar, ya que lo que a las personas las motiva hoy no es necesariamente lo que las motivará mañana, y además es un factor que no puede ser medido.
17. El liderazgo no se puede imponer por decreto, y tiene relación con la personalidad de cada uno, sin embargo se pone en práctica el liderazgo transformacional, el cual es practicado por individuos con una fuerte visión y personalidad, que son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.
18. La participación en los concursos que se realizan en la Universidad no es mucha por parte de los colaboradores de la ORH, y está relacionada con las funciones del puesto y el grado académico de los colaboradores, ya que son aquellos que están sobrecalificados y tienen mucha presión por las funciones que realizan los que participan constantemente en los concursos de categorías superiores a las que tienen.

19. La administración de los recursos humanos tiene que hacerse de forma muy cuidadosa ya que además de realizar las funciones de contratación de personal, tiene en sus manos la evaluación del desempeño de los mismos, la capacitación y mejoramientos continuos así como programas de incentivos y el pago de todos los empleados de la institución.
20. Debido a que los salarios de la Universidad se encuentran establecidos por políticas institucionales según diferentes tipos de clases, los incentivos monetarios están reglamentados según requisitos y condiciones para adquirirlos.
21. A lo colaboradores de la ORH se les brinda capacitaciones de interés institucional y general e inducciones cuando se requieren asuntos especiales en el puesto que desempeñan, sin embargo existe una molestia general de que sus ideas de capacitación no son tomadas en cuenta.
22. Las relaciones interpersonales en la ORH son cordiales y muy buenas, sin embargo existen personas que no tienen relación con sus compañeros y no les gusta trabajar en equipo lo cual resulta a largo plazo en un problema que se puede tornar grave ya que los lleva a conductas individualistas y despreocupación por lo que le suceda a su par.
23. Los colaboradores de la ORH tienen más atracción a lo monetario como factor de motivación mientras que las jefaturas se inclinan hacia otro tipo de factores motivadores para sus empleados, por considerar el dinero como un motivador de corto plazo.
24. La UCR tiene un problema de infraestructura debido a que muchos de los edificios son muy antiguos y las condiciones en las que se encuentran no son las más adecuadas, asimismo existe prioridad en el arreglo o traslado de una unidad a otra y la ORH no escapa de esta problemática ya que tiene graves problemas en cuanto a temperatura, ruido, ventilación, espacio, comodidad y seguridad laboral.
25. El proceso de Selección en la Universidad es muy subjetivo ya que queda a cargo exclusivo de las Direcciones de las unidades y la ORH no queda exenta de ello, a pesar de que se cumple una normativa en cuanto al reclutamiento del personal la selección del mismo muchas veces no se realiza como corresponde.

26. El clima laboral en la ORH resulta bueno sin embargo el tema de la remuneración económica debido a la categoría en la que se encuentran y su respectiva sobrecalificación académica afecta directamente todos los factores evaluados, ya que la disconformidad que pueda haber sobre el salario y los incentivos monetarios afectan la motivación, relaciones interpersonales, comunicación y las percepciones que existen en cuanto a la selección del personal.
27. Se realizan propuestas para mejorar las debilidades y minimizar las amenazas que tiene la ORH enfocadas en una realización sencilla que no afecten el presupuesto de forma significativa y puedan ser aplicadas a un corto y mediano plazo.

Recomendaciones

1. Se recomienda realizar un estudio en conjunto con la Sección de Análisis Administrativo de la Vicerrectoría de Administración acerca de la estructura existente en la ORH, esto debido a que si se busca la integración de la Oficina como una sola instancia donde se pueda acceder a la información de los trámites que se realizan inmediatamente y no ver las Secciones como Oficinas aparte e independientes, se debe eliminar el proceso de burocratización excesiva que se tiene y la especialización que se tiene entre una función y la otra, habría que evaluar la posibilidad de la eliminación de tantas secciones en la Oficina y ver cuales funciones se pueden fusionar y ajustar las clases ocupacionales existentes, líneas de mando y responsabilidades para cumplir con el fin propuesto de integrar la Oficina de Recursos Humanos como un solo equipo de trabajo.
2. Se recomienda la gestión por competencias, la cual se basa en la integración de conocimientos, habilidades, aptitudes e inclinaciones que tienen las personas y que pueden ser transmitidos y adquiridos por otras personas, existen competencias múltiples y se pueden identificar, fortalecer y poner en práctica en los colaboradores de la Oficina para mejorar el rendimiento, desempeño y productividad de la organización además en la solución de problemas, para aumentar la contribución de cada empleado en la generación de valor de la institución y la consecución de los objetivos de la Oficina.

Referencias Bibliográficas

- Arias, M. (2005). *Estudio del clima organizacional de La empresa SOIN- Soluciones Integrales* (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. Sede Rodrigo Facio.
- Arrieta, Carlos. Entrevista realizada el 20 de Setiembre en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Entrevistadora: Madelaine Carmona Prado
- Azofeifa, A., Castillo, L., Fonseca, C. & Méndez, K. (2010). *Clima organizacional en La Oficina de Recursos Humanos de la Sede Central Rodrigo Facio Brenes de la Universidad de Costa Rica, en Octubre de 2009* (Tesis de Maestría). Universidad de las Ciencias y el Arte de Costa Rica. Colegio San Agustín.
- Bermúdez, Kattia. Entrevista realizada el 20 de Setiembre en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Entrevistadora: Madelaine Carmona Prado
- Campos, R., Esquivel, M., Lara, C., Marchena, M, E., Medina, A. & Salas, G.R. (2004). *Elaboración de una propuesta estratégica de cambio organizacional en el área administrativa para La empresa “Transportes Urbanos de Liberia”*. Guanacaste. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Sede Regional de Guanacaste.
- Cervantes, Róger. Entrevista realizada el 19 de Setiembre en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Entrevistadora: Madelaine Carmona Prado
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución Política de Costa Rica de 1949. La educación y la Cultura, Título VII (1949).
- Costa Rica. Consejo Nacional de Rectores. (2013). CONARE. Recuperado de <http://www.conare.ac.cr/>

- Costa Rica. Ministerio de Educación. (2013). CONESUP. Recuperado de www.mep.go.cr/CONESUP/index.aspx
- Costa Rica. TEC Tecnológico de Costa Rica. (2013). Acerca del TEC. Recuperado de <http://www.tec.ac.cr/>
- Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia. (2013). Universidad. Recuperado de <http://www.uned.ac.cr/>
- Costa Rica. Universidad de Costa Rica. (2013). Acerca de la U. Recuperado de <http://www.ucr.ac.cr/>
- Costa Rica. Oficina Jurídica de la Universidad de Costa Rica (2012). Compendio de Normas Universitarias. San José, Costa Rica.
- Costa Rica. Universidad de Costa Rica. (2013). Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf
- Costa Rica. Universidad de Costa Rica. (2013). Oficina de Planificación Universitaria. Recuperado de <http://oplau.ucr.ac.cr/index.php/plan-estrategico-institucional/plan-de-desarrollo-2008-2012>
- Costa Rica. Universidad de Costa Rica. (2013). Oficina de Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.orh.ucr.ac.cr/>
- Costa Rica. Universidad de Costa Rica. (2013). Políticas de la Universidad de Costa Rica para los años 2010-2014. Recuperado de http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/politicas_institucionales_2010-2014.pdf
- Costa Rica. Universidad Nacional. (2013). Acerca de la UNA. Recuperado de <http://www.una.ac.cr/>
- Dessler, G. (1991). Administración de personal. México: Prentice Hall
- EncuestaTick. (2013). Mis encuestas. Recuperado de www.portaldeencuestas.com

Garro, M. (2013). Ranking internacional sitúa a UCR entre las mejores del mundo.

Recuperado de

http://ns.vinv.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=1424:ranking-internacional-situa-a-ucr-entre-las-mejores-del-mundo&catid=1&itemid=68

Güell, M. & Muñoz, J. (2000). Desconócete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional. Barcelona: Paidós.

Guzmán, I. (1963). La sociología de la empresa. México: Jus

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002). Administración: Un enfoque basado en Competencias. México: Thomson Editores, S.A.

IndexMundi (2012). Costa Rica-Country profile. Recuperado de

http://www.indexmundi.com/costa_rica/

Juarez, L. (2012). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de

<http://www.uar.edu.mx/ensayo/79-administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-.html>

López, O. (1999). Perspectivas para entender las organizaciones. INCAE Percepción Gerencial, Vol 3 No. 3. Pag. 1.

Mena, Mario. Entrevista realizada el 11 de Setiembre en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Entrevistadora: Madelaine Carmona Prado

Neidhardt, J., Weinstein, M. & Conry, R. (1989). Seis programas para prevenir y controlar el estrés. Madrid: Deusto.

Picado, Helen. Entrevista realizada el 5 de Setiembre en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Entrevistadora: Madelaine Carmona Prado

Picado, Rafael. Entrevista realizada el 16 de Setiembre en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Entrevistadora: Madelaine Carmona Prado

- Riso, Walter. (2002). Cuestión de dignidad: Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo. Bogotá: Norma.
- Reyes, A. (2004). Administración Moderna. México: Limusa 275-332 cap. 9
- Robbins, S. (1991) Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall, México.
- Román, A. (2008). Propuesta de estructura organizacional con la descripción de puestos y perfil del recurso humano requerido para las áreas administrativas y operativas de La empresa Veragua Rainforest (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. Sede de Limón.
- Salas, A. (2004). Antología: Dinámica Organizacional y Liderazgo. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Salas, A. (2005). LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: Más allá del cambio operativo..... Costa Rica: Instituto para El Desarrollo Del Liderazgo.
- Woolfolk, A. (2006). Psicología Educativa. México: Pearson Educación. Recuperado de <http://gmcrh.mx/recursoshumanos/con-que-incentivos-laborales-se-puede-recompensar-a-los-empleados/#more-2280>

ANEXO



Cuestionario de Clima Organizacional en la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica

Objetivo

El siguiente instrumento tiene como fin obtener información acerca de factores que caracterizan el clima organizacional de una organización con el fin de llevar a cabo una propuesta para la mejora del mismo. La información que se suministre es de carácter confidencial y no será utilizada para evaluar las variables sino para tener un marco de referencia de la situación actual para poder llevar a cabo la investigación, por tanto se le agradece la sinceridad en sus respuestas.

Lea cada una de las preguntas y seleccione la opción (es) que considere se ajusta más a su criterio personal

1 - ¿Según las categorías de clasificación de puestos de la Universidad de Costa Rica (UCR), en cuál puesto se encuentra ubicado en la Oficina de Recursos Humanos (ORH)?

- ☐ Jefatura
- ☐ Profesional
- ☐ Técnico Especializado
- ☐ Técnico Asistencial
- ☐ Operativo

2 - ¿Cuál es el rango de años de servicio en la ORH?

- ☐ 0-3 años
- ☐ 4-6 años
- ☐ 7-10 años
- ☐ Más de 10 años

3 - ¿Cuál es la condición laboral que tiene actualmente en la ORH?

- ☐ Interino
- ☐ Propiedad

4 - ¿Se siente usted a gusto de trabajar en la ORH?

- ☐ Si
- ☐ No

5 - Remuneración Salarial

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿El salario que usted recibe, es competitivo con respecto a otros lugares donde haya laborado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que según las funciones que realiza, la remuneración económica es justa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted el salario un factor motivador para realizar sus tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Se siente satisfecho con los incentivos no monetarios (permisos, vacaciones, atención médica, entre otros) que le otorga la UCR?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6 - ¿Cuáles incentivos prefiere a la hora de buscar realización en otro lugar de trabajo?

- ☐ Incentivos Monetarios (Salario, bonificaciones, entre otros)
- ☐ Incentivos No Monetarios (Permisos, Vacaciones, Actividades Sociales, entre otros)

7 - Capacitación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera que la capacitación constante es un factor primordial para desarrollar sus labores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que la capacitación provee oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que recibe atención en sus requerimientos o inquietudes de capacitación acerca de temas en los que necesita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 - ¿La ORH le brinda capacitaciones?

- ☐ Si
- ☐ No

9 - ¿Qué tipos de capacitaciones?

- ☐ Interés Nacional
- ☐ Interés Institucional
- ☐ Por Solicitud de la Dirección
- ☐ Por Solicitud de la Jefatura
- ☐ Por Solicitud de los Empleados
- ☐ Por Solicitud de su Persona

10 - Relaciones Interpersonales

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera usted que el trabajo en equipo es importante para el éxito de la Oficina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que sus compañeros le brindan apoyo cuando lo requiere en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Percibe usted en la actividad diaria un interés latente entre el personal por la calidad?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Le transmite a usted un sentido de unión o de equipo las coordinaciones y/o jefaturas?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿La coordinación con las otras Secciones de la ORH se hace de forma cordial y abierta?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Cuando existe un problema cuenta con apoyo para evitar o solucionar un conflicto?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11 - ¿Cómo busca solucionar algún tipo de conflicto?

- ☐ Directamente con la persona (s) involucradas
- ☐ Con la Jefatura inmediata
- ☐ Con la Dirección
- ☐ Con la Comisión de Manejo de Conflictos
- ☐ Casa de Justicia
- ☐ Junta de Relaciones Laborales
- ☐ Instancia Superior

12 - Comunicación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se encuentra oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la ORH?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En la ORH se fomenta la comunicación interna a través de medios formales (informes o reuniones de jefaturas, coordinaciones, circulares)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que los medios de comunicación de la ORH son efectivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Sus jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se le dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede comunicarse fácilmente con la Dirección?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 - Motivación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Tiene seguridad de conservar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El puesto que ocupa contribuye a tener una buena autoestima?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto de trabajo contribuye con su auto realización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente motivado(a) en la ORH?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Considera usted que para la oficina es importante otorgar premios o reconocimientos para motivar a los empleados?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14 - ¿Qué tipo de actividades motivan a los empleados?

- ☐ Capacitaciones
- ☐ Reconocimientos
- ☐ Actividades Sociales
- ☐ Otorgamiento de incentivos monetarios
- ☐ Talleres

15 - ¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de la Universidad en igualdad de condiciones, se quedaría donde está?

- ☐ Si
- ☐ No

16 - Liderazgo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se interesa su jefe por escuchar lo que tiene que decir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está al corriente su jefe de las actividades que desarrolla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuándo comete algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe se lo reconoce?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿Revisa frecuentemente su trabajo con su jefe en busca de nuevas ideas que incrementen la efectividad?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿El estilo de dirección le influye positivamente?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿Considera que la dirección fomenta las relaciones humanas con su personal?

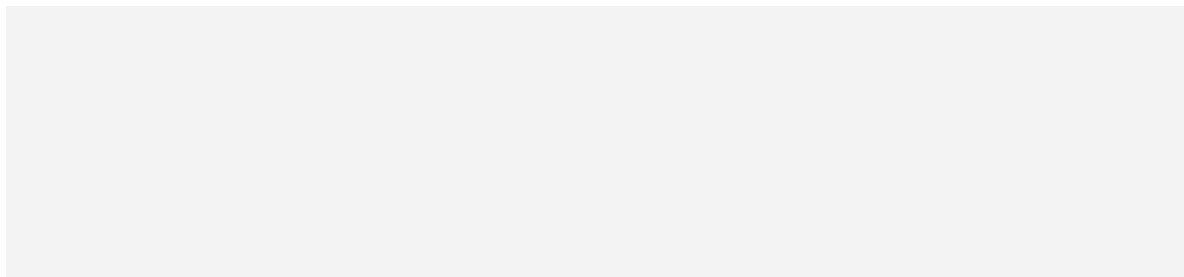
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿Siente usted que su jefe inmediato es un buen líder?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿Siente usted que el director es un buen líder?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------



17 - Espacio Físico

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La distribución física y geográfica de su área contribuye al flujo de trabajo e información?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta con el equipo necesario para ejecutar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Posee suficiente espacio para trabajar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La comodidad de su área de trabajo es óptima?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La temperatura del lugar donde labora es apropiada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe un flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le permite el nivel de ruido concentrarse en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La limpieza y aseo en general son buenos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Existe la seguridad
debida para evitar
accidentes y riesgos
de trabajo?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18 - ¿Conoce de algún plan o manual sobre emergencias?

- ☐ Si
☐ No

19 - Reclutamiento y Selección

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de la Oficina para ser ascendidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuándo hay un puesto vacante, primero se busca dentro de la Oficina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades de la Oficina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que la selección de personal es adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Al ingresar a la ORH, se proporciona la inducción necesaria para conocer las responsabilidades y políticas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Considera que los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador?



20 - ¿Cuál es su rango de edad?

- ☐ 18-25 años
- ☐ 26-30 años
- ☐ 31-40 años
- ☐ 41 a 50 años
- ☐ Más de 51 años

21 - ¿Cuál es su nivel académico?

- ☐ Secundaria Incompleta
- ☐ Secundaria Completa
- ☐ Universidad Incompleta
- ☐ Universidad Completa
- ☐ Posgrado Completo

22 - ¿Cuál es su sexo?

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

23 - ¿Dentro de cuál rango salarial se ubica?

- ☐ 0-500.000 colones
- ☐ 500.000-1.000.000 colones
- ☐ 1.000.001-2.000.000 colones
- ☐ Más de 2.000.001 colones